



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



MARKETINGOVÝ PLÁN PRO FIRMU VITRUM LIBEREC, S.R.O.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Petr Ungerman**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





MARKETING PLAN FOR THE COMPANY VITRUM LIBEREC, S.R.O.

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Petr Ungerman**

Supervisor: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr Ungerman**
Osobní číslo: **E12000220**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Marketingový plán pro firmu VITRUM Liberec, s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska dané problematiky
2. Charakteristika firmy
3. Analýza vnějšího prostředí
4. Identifikování cílových segmentů
5. Návrh marketingového plánu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FIFIELD, P. Marketing strategy Masterclass. 1st ed. London: Routledge Taylor & Francis Ltd, 2008. ISBN-13 978-0-7506-8631-0.

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategického plánování - Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 987-80-247-3985-4.

HAVLÍČEK, K. a M. KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, P., G. AMSTRONG, J. SAUNDERS a P. WONG. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MCDONALD, M. a H. WILSON. Marketingový plán - Příprava a úspěšná realizace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ, P. SKOPAL a T. ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu

Konzultant diplomové práce:

Petronela Bulířová

spolumajitelka firmy VITRUM Liberec, s.r.o.

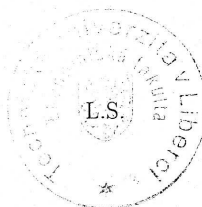
Datum zadání diplomové práce:

31. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 7. května 2014

Podpis:

Anotace

Předmětem diplomové práce je sestavení návrhu marketingového plánu pro firmu VITRUM Liberec, s.r.o., a následné doporučení v této oblasti. První část tvoří teoretická východiska, která popisují strategický marketing a hledání vhodných strategií podniku. Teoretická část se dále podrobněji věnuje marketingovému plánování a jeho složkám. V druhé, praktické, části je představena firma VITRUM Liberec, s.r.o. Dále je provedena situační analýza kompletního firemního prostředí. Získaná data jsou použita pro sestavení kompletního návrhu marketingového plánu na rok 2015. Přínosem diplomové práce je poskytnutí firmě VITRUM Liberec, s.r.o., plnohodnotné informace o současném stavu prostředí, ve kterém se firma nachází, a navržení reálného marketingového plánu.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix, marketingový plán, PEST analýza, situační analýza, strategický marketing, SWOT analýza.

Annotation

The main subject of this Thesis is setting up of the marketing plan for company VITRUM Liberec, s.r.o., and following recommendations in this respect. The first part is created by basic assumptions, which describe strategic marketing itself and search for suitable strategies for mentioned company. This part is later also dedicated to detailed marketing planning and its components. In the second, practical, part is the company VITRUM Liberec, s.r.o., detailly introduced. In following sections of Thesis there is made detailed analysis of complete company environment. Sourced data are used for setting up of company marketing plan for the year 2015. Main contribution of the Thesis is to provide the full bodied information about the actual company environment to the company VITRUM Liberec, s.r.o., in order to know the status in which the company operates and to propose the real marketing plan.

Key Words

Marketing strategy, marketing mix, marketing plan, PEST analysis, situation analysis, strategic marketing, SWOT analysis.

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D., své vedoucí diplomové práce, za poskytnutí odborných rad, konzultací a času, který věnovala mé závěrečné práci. Také bych rád poděkoval svému bratrovi Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D., za cenné rady z oblasti marketingu. Velký dík rovněž patří majitelům firmy VITRUM Liberec, s.r.o., paní Petronele Bulířové a panu Vladimíru Bulířovi za poskytnutí potřebných informací potřebných pro moji práci. V neposlední řadě děkuji také své manželce především za trpělivost a za podporu při psaní této závěrečné práce.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk	13
Úvod	14
1 Strategický marketing.....	16
1.1 Strategie podniku	17
1.2 Porterovy konkurenční strategie.....	20
1.3 Marketingový mix	22
1.4 Komunikační mix	24
1.5 Trh a jeho segmentace	28
1.6 Malé a střední podnikání	31
1.6.1 Situace malých a středních podniků v ČR.....	31
1.6.2 Definice malých a středních podniků	32
1.6.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	33
1.6.4 Podpora malých a středních podniků.....	34
2 Marketingové plánování	35
2.1 Shrnutí a obsah	36
2.2 Situační analýza.....	37
2.2.1 Analýza makroprostředí.....	37
2.2.2 Analýza mikroprostředí	39
2.3 SWOT analýza.....	42
2.4 Cíle	43
2.5 Marketingová strategie	44
2.5.1 Výrobní strategie.....	45
2.5.2 Cenová strategie	47
2.5.3 Distribuční strategie.....	48
2.5.4 Komunikační strategie.....	48
2.6 Akční programy	50
2.7 Rozpočet	50
2.8 Kontrola	51
3 Charakteristika podniku.....	52
3.1 Základní informace o firmě	52
3.2 Portfolio firmy	54
3.3 Marketing ve firmě	54

4 Analýza současného tržního prostředí.....	56
4.1 Analýza makroprostředí metodou PEST	56
4.1.1 Politické faktory	56
4.1.2 Ekonomické faktory	59
4.1.3 Sociální a kulturní faktory	64
4.1.4 Technologické faktory	64
4.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy	65
4.2 Analýza mikroprostředí formou Porterova modelu pěti sil	66
4.2.1 Zákazníci a jejich vliv	66
4.2.2 Dodavatelé a jejich vliv	67
4.2.3 Konkurence a její vliv	69
4.2.4 Nově vstupující do odvětví.....	73
4.2.5 Substituty a jejich vliv	73
4.2.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil.....	73
4.3 Analýza marketingového mixu firmy.....	74
4.3.1 Analýza produktu.....	75
4.3.2 Analýza ceny.....	77
4.3.3 Analýza distribuce	78
4.3.4 Analýza propagace.....	79
4.4 SWOT analýza.....	81
5 Návrh marketingového plánu.....	84
5.1 Celkové shrnutí.....	84
5.2 Marketingové cíle	84
5.3 Marketingové strategie	85
5.4 Akční programy	88
5.5 Kontrola marketingového plánu	93
Závěr.....	95
Seznam použité literatury	97
Seznam příloh	100

Seznam ilustrací

Obr. 1: Ansoffova matice	17
Obr. 2: Porterovy konkurenční strategie.....	20
Obr. 3: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008–2012	31
Obr. 4: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2008–2012	32
Obr. 5: Porterův model pěti sil.....	40
Obr. 6: Pětice sil ovlivňující ziskovost.....	41
Obr. 7: Životní cyklus výrobku.....	45
Obr. 8: Strategie Push	49
Obr. 9: Strategie Pull	49
Obr. 10: Vývoj inflace v ČR.....	60
Obr. 11: Vývoj úrokových sazeb hypoték v ČR	63
Obr. 12: Struktura zákazníků	66
Obr. 13: Složení dodavatelů plastových oken a dveří	68
Obr. 14: Konfrontační analýzy	82

Seznam tabulek

Tab. 1: Kritéria pro vymezení malých a středních podniků	33
Tab. 2: Obrat firmy v posledních letech v tis. Kč bez DPH	53
Tab. 3: Vývoj sazeb DPH v ČR	57
Tab. 4: Vývoj HDP v ČR a v Libereckém kraji	60
Tab. 5: Míra nezaměstnanosti v ČR a v Libereckém kraji	61
Tab. 6: Vývoj hrubé měsíční mzdy v ČR a v Libereckém kraji	62
Tab. 7: Vybrané údaje ze stavebnictví v Libereckém kraji	63
Tab. 8: Míra vlivů vnějších faktorů – vyhodnocení PEST analýzy	65
Tab. 9: Míra vlivů vnitřních faktorů – vyhodnocení Porterova modelu	74
Tab. 10: Porovnání vlastností plastových oken	77
Tab. 11: SWOT analýza	81
Tab. 12: Schéma akčních programů	92

Seznam použitých zkratek

AG – die Aktiengesellschaft – akciová společnost

AIDA – pozornost, zájem, touha, akce

B2B – Business to Business – průmyslový trh

B2C – Business to Consumer – spotřebitelský trh

BCG – Boston Consulting Group

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská unie

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung – společnost s ručením omezeným

HDP – hrubý domácí produkt

IBF – mezinárodní stavební veletrh

MDF – Medium Density Fibreboard – středně zhuštěná dřevotřísková deska

MPO – Ministerstvo průmyslu a obchodu

MSP – malé a střední podniky

OSB – Oriented Strand Board – deska z rozprostřených třísek

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické

PR – Public Relations – vztahy s veřejností

RCL – Radio Contact Liberec

SMART – specifický, měřitelný, reálný, termínovaný

SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

THP – technicko-hospodářský pracovník

Úvod

Při současném hektickém tempu života si lidé a podniky kladou otázku, co je čeká. Nejenže svět se mění, ale tempo změn se neustále zrychluje. Podniky si často neuvědomují, že trhy, na kterých působí, se každých několik let mění. Dříve výrobně orientované chování podniků je v současné době již minulostí. V průběhu let prošla společnost dlouhým vývojem, až dosáhla současného stupně, kdy je veškeré chování podniků plně orientováno na zákazníka, na jeho přání a na jeho potřeby. Nástroj, který slouží podnikům k tomu, aby byly schopny zákaznicko přání a potřeby pochopit a následně uspokojit, je marketing. Většina podniků si významnou roli marketingu uvědomuje a věnují mu náležitou pozornost. Na druhé straně, existuje stále velké množství podniků, které přítomnost marketingu v podniku buď podceňují, nebo zcela ignorují.

Bez přítomnosti marketingu není podnikání v tržní ekonomice dost dobře možné. Nedílnou součástí marketingu je marketingové plánování. Přestože je marketingové plánování pouze částí aktivit podniku, je bezesporu součástí podstatnou a společně s marketingovou politikou patří k základním pilířům potřebným pro úspěšné řízení celého podniku.

Cílem této diplomové práce je vypracování návrhu marketingového plánu a sestavení souboru marketingových aktivit pro firmu VITRUM Liberec, s.r.o., což je malá rodinná firma působící v oblasti prodeje a montáže stavebních otvorových výplní. Návrh marketingového plánu, který bude sestavený na základě situační analýzy, by měl za použití vhodně zvolených marketingových strategií, sloužit majitelům firmy a jejich zaměstnanců jako užitečný nástroj k dosahování stanovených podnikových a marketingových cílů. Vedlejší cílem této práce bylo podat firmě VITRUM Liberec, s.r.o., důležité informace o vnějším a vnitřním prostředí, ve kterém provozuje svoji podnikatelskou činnost.

Firmu VITRUM Liberec, s.r.o., jsem si pro svoji diplomovou práci vybral z důvodu znalosti oboru otvorových výplní a také z důvodu blízkých vazeb na majitele firmy. Do současné doby firma nezhotovovala žádný marketingový plán a podnikala jen minimum marketingových aktivit. Rovněž nikdy nebyly zhotoveny žádné analýzy prostředí, analýzy marketingového mixu, na základě kterých by firma mohla zjistit svůj současný stav a na základě kterých by mohla plánovat a ovlivňovat svoji budoucnost.

Diplomová práce je rozdělena na dvě základní části. V první části jsou zpracována teoretická východiska, která slouží jako podklad pro praktické zpracování kompletního marketingového plánu. První část vymezuje základní pojmy z oblasti strategického marketingu a z oblasti marketingového plánování. Velká pozornost je zejména věnována metodice jednotlivých částí marketingového plánu.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na tvorbu marketingového plánu. Pro větší přehlednost je praktická část rozdělena do tří částí. Úvodní část začíná představením firmy VITRUM Liberec, s.r.o., včetně její nabídky produktů a služeb, které poskytuje na trhu stavebních a otvorových výplní. V této části je rovněž analyzována dosavadní činnost v oblasti marketingových aktivit. V další části je provedena kompletní situační analýza, která se zaměřuje na rozbor nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících činnost firmy. Následuje provedení SWOT analýzy, která definuje silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby. Na základě těchto provedených analýz jsou v poslední části definovány hlavní marketingové cíle firmy a marketingové strategie, které za pomoci akčních programů budou sloužit firmě k dosažení stanovených cílů.

Po zpracování bude tato diplomová práce prezentována majitelům firmy VITRUM Liberec, s.r.o., kteří po posouzení následně rozhodnou o implementaci buď celého marketingového plánu, nebo jen části navrhovaných akčních programů.

1 Strategický marketing

První kapitola této diplomové práce pojednává o strategickém marketingu jako marketingové disciplíně, o hledání vhodných podnikových a konkurenčních strategií. Obsahem kapitoly je dále skladba marketingového a komunikačního mixu včetně jeho nástrojů a skladba trhu.

Strategický marketing lze definovat jako jednu z vývojových fází marketingu s řadou vývojových stupňů, ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. O strategickém marketingu se hovoří v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Je to marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích procesů podniku a jehož charakteristické rysy jsou zamření na budoucnost, na budoucí zákazníky, na budoucí potřeby a poptávku a na budoucí činnosti podniku. Strategický marketing je rovněž spojován s hledáním konkurenčních výhod. Konkurenční výhody a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií. [1] [2]

Philip Kotler [3 s. 66] definuje strategický marketing jako: „*Proces sladění silných stránek podniku se skupinami zákazníků, kterým podnik může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhování trhů.*“

Strategický marketing je proces spojený zejména s vypracováním:

- analýz faktorů vnitřních stránek podniku,
- analýz faktorů příležitostí a hrozeb podniku,
- analýz faktorů konkurence,
- podnikových a marketingových cílů,
- podnikových a marketingových strategií,
- marketingového plánu. [1]

1.1 Strategie podniku

Strategií podniku se rozumí jasně definovaný proces, který popisuje aktuální stav a který vytyčuje, jak za daných podmínek dosáhne podnik svých stanovených strategických cílů. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. [4] [5]

Strategie z hlediska investičních cílů a záměrů podniku dělí Jakubíková [2] na:

- strategie růstové,
- strategie stabilizační/obránné,
- strategie zvrátové,
- strategie útlumové/sklízení,
- strategie na ukončení podnikání.

Strategie růstové

Pomocí těchto strategií hledá podnik v rámci svého stávajícího podnikání možnosti růstu. Pro růst může podnik využít v zásadě dvě možnosti – *tržní rozšíření* nebo *výrobní rozšíření*.

Jednou ze základních růstových strategií je Ansoffova růstová strategie, která je založena na tržním prostoru pro výrobek, jedná se tedy o vztah **výrobek–trh**. Tato strategie je zobrazována pomocí Ansoffovy matice. [6] [5]

Výrobek	Současný	Strategie penetrace trhu	Strategie rozšiřování trhu
	Nový	Strategie vývoje výrobku	Strategie diverzifikace
		Současný	Nový
		Trh	

Obr. 1: Ansoffova matice

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 132.

Obrázek 1 zobrazuje Ansoffovu matici, která je složená ze čtyř typů růstových strategií.

Jedná se o:

- strategii penetrace trhu,
- strategii vývoje výrobku,
- strategii rozšiřování, rozvoje trhu,
- strategii diverzifikace.

Strategie penetrace trhu – současný trh / současný výrobek: je snaha o zvýšení spotřeby výrobků stávajícími zákazníky. Tržní penetrací se podnik snaží dosáhnout těchto cílů:

- Udržet nebo zvýšit podíl na trhu současných výrobků – toho se snaží dosáhnout pomocí cenové strategie, reklamy, podpory prodeje nebo osobním prodejem.
- Získávání nových zákazníků – získání zákazníků konkurence pomocí účinnější propagace, nalezením nedostatků u konkurence, nižšími cenami apod.
- Získání dalšího tržního podílu na úkor konkurence.
- Zvýšit odbyt stávajícími zákazníky – např. pomocí věrnostních programů. [7]

Strategie vývoje výrobku – nový výrobek / současný trh: jedná se např. o zvýšení kvality, o zdokonalení výrobku, o doplnění současné výrobní řady nebo o vývoj nového výrobku. Nový výrobek bude podnik s největší pravděpodobností prodávat v rámci již existujících distribučních cest a za pomoci zavedených a zkušných mezičlánků.

Strategie rozšíření, rozvoje trhu – současné výrobky / nové trhy: existuje spousta způsobů, jak může podnik dosáhnout rozšíření / rozvoje trhu:

- Zaměření se na nové zeměpisné trhy v rámci stávající země.
- Export výrobků do jiné země.
- Užitím nových distribučních kanálů.
- Stanovením odlišné cenové politiky pro přilákání různých skupin zákazníků.
- Vytváření nových subsegmentů. [8]

Strategie diverzifikace – nové výrobky / nové trhy: tato strategie je velice riskantní, neboť podniky nemají výrobní ani marketingové zkušenosti, které by mohly využít. Dochází k nalezení nových příležitostí mimo existující podnikové aktivity. Tuto strategii používají

podniky se značnou výrobní a marketingovou silou. [1]

Strategie stabilizační/obránná

Podnik používá stabilizační strategii pro udržení současného stavu na trhu. Jedná se o plynulé pokračování v dosavadní podnikatelské činnosti s případnými drobnými změnami jako reakce na změny trhu.

Tyto strategie jsou použity pokud:

- Podnik prošel prudkým růstem a musí stabilizovat svoji pozici.
- Podnik prošel léčebnou kúrou v předchozím období.
- Podnik je spokojený se svojí stávající pozicí.

Stabilizační strategie má dvě alternativy, a to *udržení zákazníků* a *reagování na činnosti konkurence*.

- Strategie udržení – cílem je udržet současný podíl na trhu.
- Obranná strategie – cílem je snížení pravděpodobnosti napadení podniku konkurentem. [2]

Strategie zvrátové

Cílem zvrátové strategie je pomoci zastavit pokles míry zisku, tržní ceny, tržního podílu apod.

Podnik může na fázi úpadku reagovat použitím několika zvrátových strategií:

- změnou managementu,
- snižováním nákladů a zvyšováním efektivnosti,
- vstupem na nové trhy,
- vytvářením nových tržních segmentů,
- transformace podniku na základě tvorby nového poslání. [2]

Strategie útlumové/sklízení

Strategie je vhodná pro podnik na zralých a stagnujících trzích. Zahrnuje kontrolované snížení míry investic, snížení tržního podílu, snížení zásob apod. Tato strategie je užívána

podniky, které budou s největší pravděpodobností muset rušit aktivity na některých trzích.
[2]

Strategie na ukončení podnikání

Tyto strategie se užívají v souvislosti s prodejem nebo likvidací podniku.

- Strategie zaměřená na prodej – je nezbytné odhadnout, kdy je zapotřebí tuto strategii uplatnit. Musí být realizována dříve, než dojde k úpadku podniku.
- Strategie zaměřená na likvidaci – může být zaměřena buď na skutečnou likvidaci podniku, nebo na formální zánik podniku fúzí, změnou právní formy apod. [2]

1.2 Porterovy konkurenční strategie

Porterovy konkurenční strategie vycházejí z názoru, že postavení podniku neurčuje množství silných a slabých stránek, ale jejich využití ve vztahu ke konkurenci. Konkurenční výhoda je základem každé strategie. Podle M. Portera existují dvě konkurenční výhody – *nízké náklady* nebo *diferenciace (odlišení)*. [9]

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		nízké náklady	Diferenciace
MÍRA SCHOPNOSTI KONKUROVAT	nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
	vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment s diferenciací

Obr. 2: Porterovy konkurenční strategie

Zdroj: SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie,
s. 179.

Obrázek 2 zobrazuje čtyři typy Porterových konkurenčních strategií, které vycházejí z kombinací konkurenčních výhod a měr schopností konkurovat.

Jedná se o strategie:

Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech

Tato strategie vychází z kombinace nízkých nákladů a nízké míry schopnosti konkurovat. V tomto případě se podnik snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohl nabídnout své výrobky za nejnižší nebo nižší cenu než konkurence, a tím získat větší tržní podíl. Nízké náklady odvětví představují silnou bariéru vstupu na trh ostatním konkurentům. Podnik by se měl zaměřit na průměrného zákazníka a výrobky nediferencovat. Tato strategie je realizovatelná v případě masové výroby. Podnik musí být dobrý *ve výrobě, při nákupu, distribuci, v marketingu*, aby dosáhl kýženou úsporu nákladů. [3] [6] [5]

Diferenciační strategie (odlišení výrobku nebo služby)

Strategie vychází z kombinace diferenciací a nízké míry konkurenceschopnosti. Při této strategii se podnik zaměřuje na vytvoření vysoce diferencovaných výrobních řad (nový výrobek, nová technologie) a marketingových programů (odlišná služba, kvalitnější servis). Tuto strategii lze realizovat v případě, že výrobky podniku jsou odlišitelné od konkurence a nedají se jednoduše napodobit. Úspěšnost diferenciační strategie je závislá na schopnosti přesvědčit zákazníka o výjimečnosti výrobku. [5] [6]

Strategie koncentrace, zaměření

V tomto případě se podnik zaměřuje jen na jeden, nebo několik segmentů trhu místo toho, aby usiloval o celý trh.

Strategie koncentrace má dvě varianty:

- Diferenciační koncentrace – vychází z kombinace diferenciací a vysoké konkurenceschopnosti. Při této strategii podnik usiluje o odlišení v rámci jednoho nebo více segmentů.
- Nákladová koncentrace – strategie vycházející z kombinace nízkých nákladů a nízké konkurenceschopnosti. Podnik usiluje o výhodu pomocí nízkých nákladů.

Podnik obvykle nemá dostatek finančních prostředků a z tohoto důvodu by se neměl snažit vynikat ve všech třech oblastech (nízké náklady, diferenciacie, koncentrace). Aby podnik nebyl předstížen konkurenty, měl by usilovat o přední postavení v jedné z oblastí. [10]

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje soubor taktických marketingových nástrojů, které podnik používá k dosažení svých marketingových cílů. Marketingový mix zahrnuje vše, co podnik může udělat, aby ovlivnil poptávku po své produkci. Soubor nástrojů, které jsou zaměřeny na oslovení zákazníka a na uspokojení jeho potřeb. Podnik rovněž pomocí mixu nachází způsoby, jak nejlépe obsloužit cílový trh. [1] [3]

Nástroje marketingového mixu jsou zpravidla označovány jako 4P a jsou jimi:

- produkt (*product*),
- cena (*price*),
- distribuce (*place*),
- propagace (*promotion*).

Na tomto místě je třeba uvést, že v současné době se využívají nejen nástroje 4P, ale také 5P nebo i 7P. Mezi stávající nástroje tak přibývají lidé (*people*), politika (*politics*) a veřejné mínění (*public opinion*).

Produkt (*product*)

Kotler [3 s. 615] definuje produkt: „*Jako cokoli, co lze nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.*“

Jinými slovy, produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které podnik cílovému trhu nabízí. Pod pojmem produkt se nenacházejí jen fyzické předměty, ale také služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

Cena (*price*)

Cena je peněžní částka, kterou platí zákazníci za produkt nebo službu. Je to jediný z marketingových nástrojů, který představuje pro podnik zisk.

Stanovení ceny výrobku nebo služby je velice důležitý proces, při kterém podnik musí brát v úvahu mnoho faktorů působících na trhu.

Vnitřní faktory ovlivňující cenu – marketingové cíle, strategie marketingového mixu, náklady, cenová organizace.

Vnější faktory ovlivňující cenu – typ trhu a poptávky, konkurence, ostatní faktory prostředí (ekonomika, distributoři, vláda). [3]

Při stanovování ceny produktu nebo služby používá podnik následující metody tvorby cen:

- nákladová tvorba ceny,
- poptávková tvorba ceny,
- stanovení ceny dle konkurence,
- stanovení ceny pomocí vnímané hodnoty.

Distribuce (*place*)

Distribuce zahrnuje činnosti podniku, které činí výrobek dostupný cílovým zákazníkům. Cílem distribuce je správným způsobem doručit výrobek na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkt k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. [3] [2]

Podnik by měl pečlivě zvážit výběr distribučních cest. Rozeznávají se dva druhy prodeje:

- Přímý prodej – prodej se realizuje přímo mezi podnikem a konečným zákazníkem, bez využití prostředníka. Výhodou je zkrácení dodací lhůty a nižší náklady.
- Nepřímý prodej – prodej se realizuje prostřednictvím třetích stran, např. prodejců, dealerů, agentů apod.

Propagace (*promotion*)

Propagace zahrnuje všechny činnosti, jimiž jsou v rámci marketingu zákazníci informováni o produktech a motivováni k jejich nákupu. [11]

Pro informování zákazníka a komunikaci s ním se využívá tzv. komunikační mix, který obsahuje *osobní prodej, podporu prodeje, reklamu, PR, přímý marketing*.

Jednotlivé složky komunikačního mixu budou blíže rozpracovány v následující kapitole.

1.4 Komunikační mix

Komunikační mix je podsložkou marketingového mixu. Komunikace/propagace je nenahraditelným prostředkem, pomocí kterého podnik seznamuje veřejnost se svými výrobky, službami a dalšími aktivitami. Podnik používá komunikační mix k dosažení svých marketingových a podnikových cílů a ke sdělení informací stávajícím a potenciálním zákazníkům.

Nástroje komunikačního mixu poskytují zákazníkům důležitá sdělení, která by v ideálním případě měla plnit čtyři cíle:

- přilákat pozornost (*Attention*),
- zdržet zájem (*Interest*),
- vzbudit touhu (*Desire*),
- stimulovat jednání (*Action*). [12]

Tyto čtyři komunikační cíle jsou známé jako model AIDA – zkratka z prvních písmen anglických výrazů *Attention, Interest, Desire, Action*.

V rámci komunikačního mixu podnik používá nejčastěji tyto nástroje:

Reklama

Je placená neosobní komunikační disciplína, pomocí které lze efektivně předávat marketingová sdělení širokému okruhu veřejnosti. Reklama představuje „vlajkovou loď“ marketingové komunikace a prostřednictvím masových médií dokáže poměrně rychle zasáhnout velké segmenty populace. [12] [13] [14]

Reklama je pouze jednosměrnou formou komunikace, a proto je její účinek velice obtížně měřitelný.

Účel reklamy lze charakterizovat následovně:

- propagování výrobku, podniku a záležitostí,
- podpora primární a selektivní poptávky,
- kompenzace reklamy konkurentů,
- pomoc prodejnímu personálu,
- zvýšení užívání produktu,
- připomenutí a zdůraznění produktu,
- snížení výkyvů prodeje. [15]

V souladu se svými cíli volí podnik některou z následujících strategií reklamy:

- Informativní – reklama informuje veřejnost o novém výrobku a jeho vlastnostech. Cílem je vyvolat zájem a poptávku po výrobku.
- Přesvědčovací – reklama se užívá v období zvýšeného konkurenčního tlaku.
- Připomínací – reklama má udržet výrobek podniku a jeho značku v povědomí zákazníků. [13]

Využívanými médii pro reklamu jsou např. *televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy, plakáty, internet atd.*

Osobní prodej

Je označován za nejstarší nástroj komunikačního mixu, který si i přes rozvoj nových komunikačních médií udržuje významnou pozici v marketingové komunikaci mnoha podniků. Osobní prodej, díky svému bezprostřednímu osobnímu působení „tváří v tvář“, je schopen poměrně účinně ovlivnit zákazníka. [14] [13]

Výhody osobního prodeje:

- okamžitá zpětná vazba,
- individualizovaná komunikace,
- větší věrnost zákazníka.

Nevýhody osobního prodeje:

- averze vůči osobnímu prodeji,
- malý počet oslovených zákazníků,
- ztráta kontroly nad obsahem sdělení.

Osobní prodej zahrnuje tři základní typy prodeje:

- prodej na B2B trzích,
- prodej velkoobchodníkům a distributorům,
- maloobchodní prodej a přímý prodej.

Podpora prodeje

Je možné ji definovat jako soubor krátkodobých pobídek zaměřených na povzbuzení a urychlení prodeje.

Hlavními znaky podpory prodeje jsou její časová omezenost a aktivní spoluúčast zákazníka.

Podpora prodeje se zaměřuje na:

- zákazníka,
- obchodní organizace,
- prodejní personál.

K nejpoužívanějším prostředkům podpory prodeje u zákazníka patří *vzorky výrobku, kupony, slevy, odměny za věrnost, soutěže, veletrhy a výstavy, rabaty a další*. [13]

Podpora prodeje obchodu (maloobchod, velkoobchod, distributoři) se zaměřuje převážně na finanční podpory, kterými jsou *kupní slevy, množstevní slevy, obrátové slevy, bezplatné zboží, kooperativní reklama*, ale také *školení, certifikáty a prodejní licence*. [13] [14]

Podpora prodeje prodejním personálem má především motivovat ke zvýšeným výkonům. Jedná se o *školení, informační setkávání a soutěže v objemu prodeje a získávání nových zákazníků*.

Vztahy s veřejností (Public Relations)

Jedná se o budování dobrých vztahů prostřednictvím plánovité a systematické činnosti podniku s různými klíčovými skupinami.

Cílem PR je vybudovat a v dlouhodobém horizontu si udržet příznivý image podnik, goodwill, protože má-li podnik u veřejnosti dobré jméno, je lépe přijímána také jeho další komunikace se zákazníkem.

K základním klíčovým skupinám patří:

- vlastní zaměstnanci podniku,
- majitelé, akcionáři,
- investoři,
- sdělovací prostředky,
- místní obyvatelé,
- místní zastupitelské orgány a úřady. [13]

Mezi nástroje pro vztahy s veřejností patří:

- Aktivní publicita – tiskové zprávy, konference, výroční zprávy, interview ve sdělovacích prostředcích.
- Organizování událostí (events) – předvedení nového produktu, udělení významného ocenění, oslava výročí založení podniku.
- Lobbování (lobbying) – zastupování názorů podniku při jednáních se zákonodárci a politiky, získávání nebo předávání informací.
- Sponzorování (sponsoring) – podpora kulturních, sportovních, sociálních nebo politických aktivit.
- Reklama organizace – reklama, která není zaměřena na výrobek, ale na podnik jako celek. Cílem je udržení a zlepšení reputace, goodwillu a image podniku.
- Zážitkový marketing (event marketing) – jedná se o aktivity, kdy podnik zprostředkovává své cílové skupině emocionální zážitky spojené se značkou podniku. Cílem je vzbudit u cílové skupiny pozitivní pocity, které se přenášejí na oblibu značky. [13]

Přímý marketing (direct marketing)

Kotler [11 s. 559] definuje přímý marketing jako: „*Interaktivní systém, který používá jednoho nebo více médií k dosažení měřitelné odezvy zákazníků nebo uskutečnění transakcí z jakéhokoliv místa.*“

Jinými slovy je přímý marketing jakákoli přímá komunikace se zákazníkem, jejímž cílem je vyvolat zákaznickou reakci ve formě objednávky, žádosti o další informace nebo návštěvy v obchodě za účelem zakoupení výrobku. Z důvodu velkého pokroku a dostupnosti výpočetní a komunikační technologie představuje přímý marketing v současné době velice dynamicky se rozvíjející odvětví marketingové komunikace. [12] [13]

Nástroje přímého marketingu lze rozdělit do tří skupin:

- Marketingová sdělení zasílaná poštou – direct maily, katalogy, neadresná roznáška.
 - Marketingová sdělení předávaná telefonicky – telemarketing, mobilní marketing.
 - Marketingová sdělení předávaná elektronicky – e-maily, e-mailové newslettery.
- [14]

Přestože existuje mnoho forem přímého marketingu, čtyři charakteristiky mají společné:

- Neveřejnost – sdělení je určené konkrétní osobě.
- Přizpůsobitelnost – sdělení lze přizpůsobit tak, aby působilo na určitou osobu.
- Aktuálnost – sdělení je možné připravit velmi rychle.
- Interaktivnost – sdělení je možné měnit na základě reakce osloveného. [11]

1.5 Trh a jeho segmentace

Všeobecná definice trhu říká, že trh je místo, kde se střetává poptávka s nabídkou. Pro účely této práce však bude přesnější definovat trh z pohledu marketingu jako skupinu stávajících a potenciálních zákazníků, kteří sdílí společnou potřebu uspokojitelnou specifickým produktem a kteří mají prostředky vyměnitelné za tento produkt. [3] [12]

Dělení trhu lze provést na základě toho, kdo je zákazníkem podniku na:

- spotřebitelský trh,
- trh organizací – průmyslový a obchodní,
- vládní trh.

Spotřebitelský trh (B2C – Business to Consumer) – zákazníkem podniku je konečný spotřebitel. Tento trh se vyznačuje velkým počtem zákazníků a prvotní poptávkou. Zákazníci se na spotřebitelském trhu výrazně liší věkem, příjmy, vzděláním, osobními preferencemi a dalšími faktory.

Trh organizací (B2B – Business to Business) – zákazníkem není konečný spotřebitel, ale další podnik, který nakoupené výrobky a služby používá při výrobě dalších výrobků a služeb. [2] Patří sem velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží a služby za účelem dalšího prodeje nebo pronájmu se ziskem. [3]

Průmyslový trh je tvořen menším počtem velkých zákazníků, existuje geografická koncentrace zákazníků, jsou zde úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy, nakupování je profesionální, racionální a především skupinové. [16]

Vládní a neziskový trh – zákazníkem podniku jsou vládní a neziskové organizace, např. *ministerstva, státní organizace, církve, univerzity, nadace atd.* Podniky prodávající na tomto trhu musí pečlivě vážit svou cenovou politiku, protože vládní a neziskové organizace mají své peněžní prostředky značně omezené. Chtějí-li podniky na tento trh proniknout a následně uspět, musí dopodrobna znát specifika těchto trhů a rovněž musí najít klíčové osoby s rozhodujícími pravomocemi a pochopit proces nakupovacího procesu. [3] [11]

Zda bude podnik úspěšný, prosperovat a bude se moci dále rozvíjet, záleží na tom, na jaký trh bude orientovat své aktivity. V současné době se podnik jen výjimečně snaží oslovit svým produktem celý trh a z toho důvodu vytváří podnik specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny.

K tomu, aby podnik dokázal své aktivity soustředit na správný trh a ke správným cílovým skupinám zákazníků, slouží tzv. cílený marketing, který se skládá ze tří kroků – *segmentace, cílení (targeting) a umístění (positioning)*.

Segmentace – znamená rozdělení trhu na menší, vnitřně homogenní, skupiny zákazníků (tržní segmenty), které vykazují shodné, případně podobné kupní nebo spotřební chování.

Cílení (targeting) – představuje ohodnocení jednotlivých segmentů trhu z hlediska atraktivity a výběr jednoho nebo více segmentů, na které se podnik bude orientovat. Atraktivitu segmentu lze vyvodit z velikosti nebo tempa růstu trhu. [16] [3]

Umístění (positioning) – po segmentaci a cílení je dalším důležitým krokem pro stanovení vhodné marketingové strategie umístění produktu. Umístění označuje proces, po kterém cíloví zákazníci vnímají produkt na jasném, výrazném a žádoucím místě ve srovnání s konkurenčními produkty. [7] [3]

Umístění může být založeno na několika faktorech:

- vlastnost výrobku,
- značka výrobku,
- umístění a srovnání s jinými výrobky.

Umístění produktu vytváří pro podnik osobité a jedinečné místo na trhu. Diferenciace produktu nebo značky je v současné době považována za klíčový prvek získání a udržení tržní pozice. [8]

1.6 Malé a střední podnikání

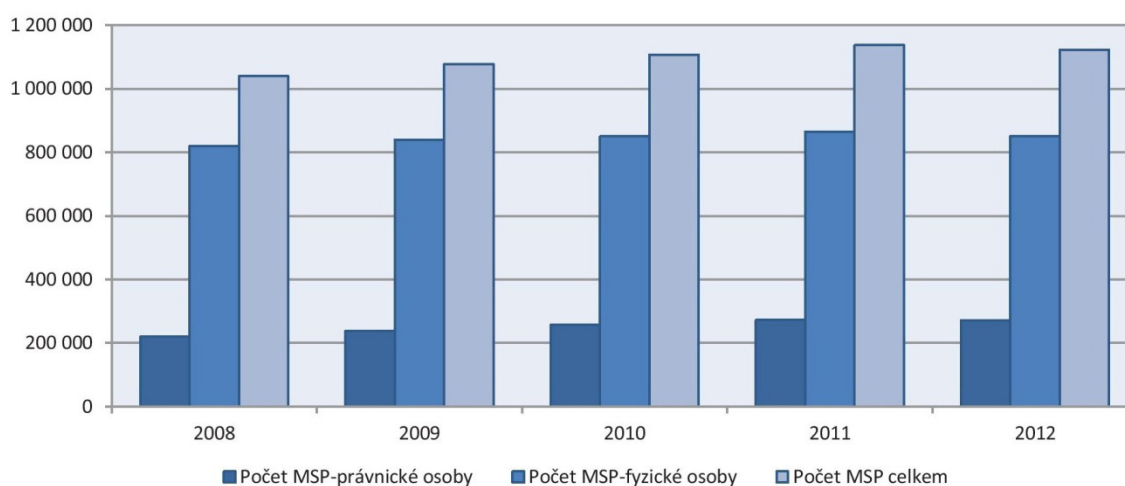
Tato kapitola je do diplomové práce zařazena z důvodu, že praktická část se vztahuje na podnik, který na základě kritérií spadá do skupiny malých a středních podniků.

Malé a střední podniky (MSP) sehrávají v národní ekonomice rozhodující roli, a to jak z hlediska podílu na tvorbě hrubého domácího produktu (HDP), tak z hlediska utváření a rozvíjení podnikatelského prostředí země. Ve vyspělých ekonomikách představují MSP téměř 90 % z celkového počtu podniků, na zaměstnanosti se podílí mezi 50–70 % a na tvorbě HDP 30–70 %. [17] [18]

1.6.1 Situace malých a středních podniků v ČR

Podle údajů Českého statistického úřadu vykazovalo podnikatelskou činnost v České republice k 31. 12. 2012 celkem 1 122 511 právnických a fyzických osob.

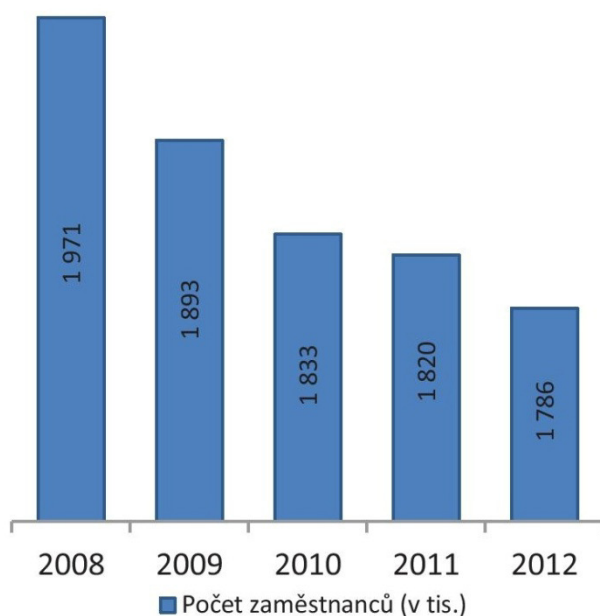
Podíl MSP na celkovém počtu podnikatelských subjektů v roce 2012 činil 99,86 %. [19]
Vývoj aktivních subjektů MSP v letech znázorňuje obrázek 3.



Obr. 3: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2008–2012

Zdroj: MPO, dostupné z <<http://www.mpo.cz/dokument142895.html>>

Jak je vidět na obrázku 4, tak celkový počet zaměstnanců malých a středních podniků v roce 2012 činil 1 786 tis. zaměstnanců. Podíl zaměstnanců MSP na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2012 činil 59,43 %. [19]



Obr. 4: Vývoj počtu zaměstnanců MSP v ČR v letech 2008–2012

Zdroj: MPO, dostupné z < <http://www.mpo.cz/dokument142895.html> >

Podíl MSP na tvorbě HDP v ČR v roce 2012 činil 36,2 %. [19]

1.6.2 Definice malých a středních podniků

Definice malých a středních podniků je vymezena v českém zákoně č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání, který přejímá definici malých a středních podniků používanou v Evropské unii (EU). Za malého a středního podnikatele se považuje podnikatel, který splňuje kritéria stanovená předpisem EU. [20]

Tab. 1: Kritéria pro vymezení malých a středních podniků

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Aktiva celkem
Střední	< 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
Malé	< 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
Mikro	< 10	≤ € 2 milionů	≤ € 2 milionů

Zdroj: SYNEK, M. Podniková ekonomika, s. 347

Z hlediska systému státní podpory malých a středních podniků je od roku 2005 v rámci EU uplatňována jejich následující kategorizace – viz tabulka 1.

1.6.3 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Výhody MSP spočívají zejména v následujících skutečnostech:

- jednodušší řídicí struktura,
- větší pružnost,
- aktivní účast na inovačním procesu,
- vytváření nových pracovních příležitostí, a tím podněcování ekonomického růstu,
- schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků,
- napomáhání rozvoji menších měst a obcí,
- podpora rozvoje hospodářsky slabých regionů atd.

K nevýhodám, respektive slabým stránkám MSP patří:

- nízký tržní podíl,
- nedostatek kapitálového vybavení,
- špatná orientace ve správních, legislativních a daňových předpisech,
- ztížený přístup k veřejným dražbám,
- ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy atd. [18]

1.6.4 Podpora malých a středních podniků

Přestože jsou MSP rovnocennými účastníky trhu, jejich vznik a jejich první kroky jsou ve srovnání s velkými podniky poznamenány určitým znevýhodněním. Z tohoto důvodu je ze strany státu věnována MSP mimořádná pozornost, která má různé formy.

Podpora rozvoje malých a středních podniků v ČR se zaměřuje na:

- Zlepšení přístupu ke kapitálu na realizaci podnikatelských záměrů poskytováním záruk za úvěry.
- Zlepšení přístupu k cenově zvýhodněným informacím a poradenským službám.
- Zjednodušení legislativy zejména v oblasti daní, účetnictví a vstupu do podnikání.
- Podpora odborných školení, zvyšování kvalifikace podnikatelů i zaměstnanců. [18]

Na financování plošných a regionálních programů podpory MSP byla zřízena Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., která je z 51 % vlastněna státem.

2 Marketingové plánování

Obsahem této kapitoly je definice a podstata marketingového plánování. Kapitola se dále věnuje podrobněji marketingovému plánu a jednotlivým částem, ze kterých se marketingový plán skládá.

Podnikání v tržní ekonomice není dost dobře možné bez marketingu a marketingového plánování. Přestože je marketingové plánování pouze částí aktivit podniku, je bezesporu součástí podstatnou a společně s marketingovou politikou patří k základním pilířům potřebným pro úspěšné řízení marketingu podniku.

Marketingové plánování je v podstatě logická sekvence a série činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení. [21]

Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Marketingový plán je písemný dokument ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dojde. [1] Popisuje marketingové prostředí, nastiňuje marketingové cíle a strategie a určuje, kdo bude zodpovědný za provádění jednotlivých částí marketingové strategie. [12]

Marketingový plán by měl konkrétně stanovovat:

- JAKÉ aktivity budou v marketingu v daném období realizovány.
- KDO bude za jejich realizaci zodpovědný.
- (DO) KDY mají být tyto aktivity realizovány.
- KOLIK finančních prostředků na ně bude v rámci rozpočtů přiděleno.

Obsah marketingového plánu se v různých literaturách liší, ale v zásadě obsahuje tyto hlavní části, které budou dále podrobněji rozpracovány:

- shrnutí a obsah,
- situační analýza,
- SWOT analýza,
- marketingové cíle,
- marketingové strategie,
- akční programy,
- rozpočet,
- kontrola.

2.1 Shrnutí a obsah

Marketingový plán by měl začínat přehledným souhrnem plánovaných cílů a doporučení. Shrnutí pomáhá prezentovat klíčové záležitosti a ústřední body, které marketingový plán pro určité období obsahuje. Shrnutí zpravidla také obsahuje základní informace o firmě, zákaznících a nabízených produktech a službách. Následující obsah poskytuje přehled jednotlivých částí marketingového plánu.

Shrnutí marketingového plánu by tedy mělo obsahovat tyto informace:

- Čeho se marketingový plán týká, pro jaké časové období je zpracováván.
- Komu je marketingový plán určen.
- Co je cílem marketingového plánu.
- Jaké jsou hlavní závěry vyplývající z marketingového plánu.

2.2 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností prostředí, ve kterém podnik působí, které podnik obklopuje a které podnik ovlivňuje. Smyslem situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro podnik, a mezi schopnostmi a zdroji podniku. [2]

Prostředí podniku lze rozdělit na:

- vnější – makroprostředí,
- vnitřní – mikroprostředí.

Význam situační analýzy roste se zvyšující se nestabilitou a složitostí prostředí. Musí proto poskytovat podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. [2] Důkladně provedená situační analýza je předpokladem pro kvalitu a funkčnost celého marketingového plánu. Analýza musí být provedena podrobně, přesně a reálně, protože ze situační analýzy bude podnik následně stanovovat své cíle a strategie.

2.2.1 Analýza makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. [2] Těmto okolnostem, vlivům a situacím se firma může svým chováním přizpůsobit.

Makroprostředí obsahuje:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- přírodní prostředí,
- technologické okolí,
- politické prostředí,
- sociálně-kulturní prostředí.

Úkolem analýzy makroprostředí je odhadnout účinek změn faktorů makroprostředí na podnik, definovat hrozby a příležitosti. Podnik by měl faktory dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro svůj další rozvoj. A proto se podnik musí svým makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. [2] [1]

Nejpoužívanější formou analýzy makroprostředí je metoda PEST. Jedná se o analýzu v oblastech **P**olitiky, **E**konomiky, **S**ociálních aspektů a **T**echnologie. [22]

Politické prostředí – zahrnuje politickou stabilitu, daňovou politiku, zákony, legislativní opatření, členství dané země v různých politicko-hospodářských seskupeních aj. Mnohá politická a následně legislativní rozhodnutí mohou významně ovlivnit celý obor podnikání, ale i celý podnikatelský sektor. Legislativní prostředí určují zejména legislativní omezení a regulace ze strany státu, respektive EU. [5]

Ekonomické prostředí – na každou ekonomiku země působí faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyklosti spotřebitelů. Těmito faktory jsou například *míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, míra nezaměstnanosti, hospodářský cyklus aj.*

Sociálně-kulturní prostředí – jedná se o změny ve spotřebitelském chování zákazníků v důsledku změn v jejich sociálním chování. Patří sem především změny v životním stylu, důraz na upevňování zdraví, nebo požadavek na aktivní formy odpočinku. [5] Žádný podnik by neměl měnit sociální chování spotřebitelů podcenit a zároveň by mu měl přizpůsobovat své marketingové aktivity.

Technologické okolí – v mnoha odvětvích probíhají rychlé změny v technologiích a v technickém vývoji. Tyto změny mohou představovat významnou hrozbu pro podnik, který je nesleduje, ale i zajímavou příležitostí pro podnik, který chce získat náskok před konkurencí. [5]

Předvídavost vývoje směru technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Je proto nezbytné, aby se podnik zaměřil na:

- sledování změn tempa vývoje technologie,
- rozsah prováděných inovací,
- úspěšnost substitutů,
- nástup nových technologií,
- vývoj cen přírodních zdrojů,
- přístup k datům a informacím. [22]

2.2.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být podnik úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která podniku v rámci mikroprostředí náleží. Marketingové mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které svými aktivitami může podnik významně ovlivnit. [1] [2]

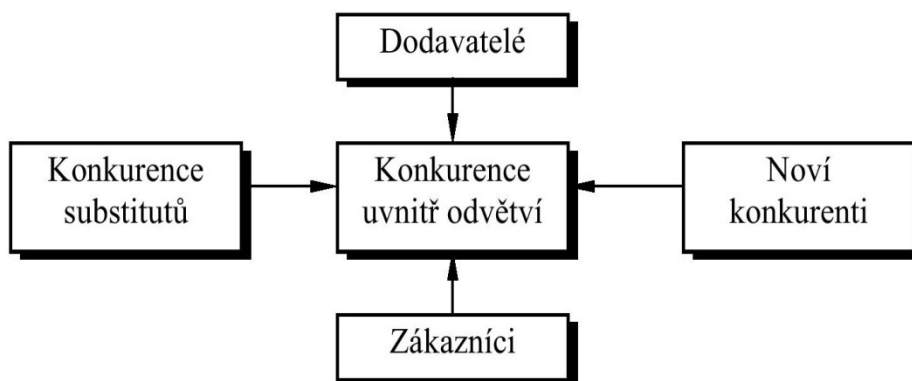
Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

Marketingové mikroprostředí lze rozdělit na:

- vnitřní mikroprostředí – podnik, dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci;
- vnější mikroprostředí – veřejnost, konkurence.

K analýze marketingového mikroprostředí může podnik použít Porterův model pěti sil. Michael Porter Harvard Business School identifikoval síly, které působí na podnik a představují pro něho možné příležitosti a hrozby. Tyto síly mohou působit souběžně, nebo může působit také jen některá z nich. Intenzita a směr působení mohou výrazně ovlivňovat výnosnost podnikatelské činnosti. [5]

Porterův model pěti sil



Obr. 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně, s. 43.

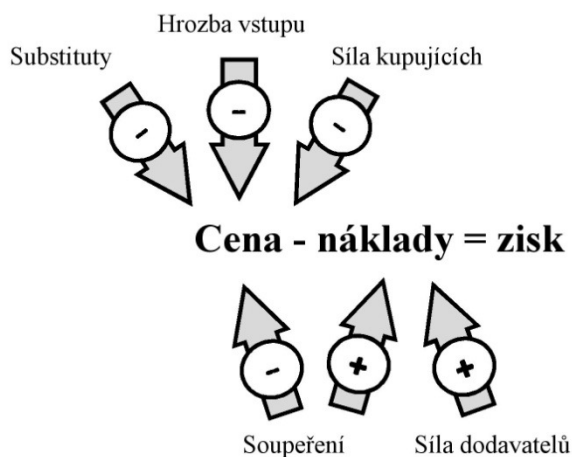
- Zákazníci – pokud bude vyjednávací síla zákazníků velká, využijí svého vlivu ke stlačení ceny dolů. Mohou také požadovat od podniku, aby do výrobku nebo služby vložil více hodnoty. Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhů. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří *odhadované roční nákupy, růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování*. [23] [2]
- Dodavatelé – vyjednávací síla dodavatelů je vysoká v případě, kdy jsou *koncentrováni, organizováni, dodávky jsou pro podnik velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná*. [16] Dodavatelé využívají vysokou vyjednávací sílu k tomu, aby si mohli účtovat vyšší ceny nebo aby naléhali na získání výhodnějších podmínek.
- Substituty – substituční výrobky nahrazují produkty podniku, a tím také snižují jeho ziskovost. Substituty nejsou přímými soupeři, často přicházejí z neočekávaných míst. Proto je obtížné jejich výskyt předjímat a dokonce i povšimnout si jich, jakmile se již objeví. Je tedy důležité, aby podnik pečlivě sledoval vývojové trendy substitučních výrobků.
- Nově vstupující konkurenti – představují podniky, které doposud nejsou součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj vstoupit. Sílu rizika vstupu potenciálních konkurentů ovlivňují bariéry vstupu do odvětví. [5]

Hrozba nově vstupujících „dusí“ ziskovost odvětví ve dvou směrech.

Působí na zmrazení cen, protože vyšší ceny v odvětví by jen učinily vstup do odvětví pro potenciální nové aktéry přitažlivějším. Současně pak v odvětví již zavedení aktéři obvykle musí nést vyšší výdaje, aby uspokojili zákazníky, a to nově vstupující odrazuje, neboť se tak zvyšuje laťka, kterou by museli překonat, aby se mohli zapojit do soutěže v odvětví. [23]

- Konkurenční prostředí – jedná se o rivalitu mezi stávajícími podniky v daném odvětví. Rivalita může mít podobu *cenové konkurence, investic do reklam, uvádění nových výrobků na trh, zlepšení služeb zákazníkům atd.*

Z výše uvedených a popsanych pěti sil je zřejmé, jak síly působí na potenciální zisk podniku. Na obrázku 6 je vidět dominantní vliv každé z pěti sil na ziskovost odvětví.



Obr. 6: Pětice sil ovlivňující ziskovost

Zdroj: MAGRETTA, J. Michal Porter jasně a srozumitelně, s. 58.

Veřejnost

Do vnějšího mikroprostředí firmy patří také veřejnost. Veřejností se rozumí jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv. [3] Proto je pro firmu vhodné uskutečňovat kroky směřující k vytváření oboustranně prospěšných vztahů se svojí významnou veřejností.

Každá firma čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- Finanční veřejnost – tato skupina má vliv na dostupnost finančních zdrojů a představují ji *banky, investoři, akcionáři, pojišťovny, leasingové společnosti atd.* [16]
- Sdělovací prostředky – jedná se o média, která představují hlavní tvůrce a ovlivňovatele veřejného mínění. Pomocí médií může firma průběžně vytvářet dobré jméno firmy. Do této skupiny patří *noviny, časopisy, rozhlasové a televizní stanice.*
- Vládní instituce – mezi vládní instituce patří *vláda, parlament, orgány státní správy.*
- Občanská sdružení a organizace – tyto skupiny prosazují celospolečenské zájmy, které nejsou řešeny konkrétní legislativou. Patří sem *organizace pro ochranu životního prostředí, odborové organizace, svazy, nejrůznější spolky apod.* [16]
- Zaměstnanci – pokud mají zaměstnanci ze své firmy dobrý pocit, jejich pozitivní postoje je dále šířeny mezi veřejnost. [3]
- Všeobecná veřejnost – do této skupiny patří nejširší veřejnost, která vytváří postoje k výrobkům a obchodním praktikám firmy a ovlivňuje zákazníky firmy. [16]

2.3 SWOT analýza

Je jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám podniku.

SWOT analýza podává informace o:

- Silných stránkách (***Strength***) – síla značky, vyspělá technologie, distribuční kanály, přístup k informacím.
- Slabých stránkách (***Weakness***) – nekvalitní management, špatná strategie, vysoké náklady, absence přírodních zdrojů.
- Příležitostech (***Opportunities***) – nové trhy, rostoucí počet obyvatel, nové technologie, joint venture.
- Hrozbách (***Threats***) – nová konkurence, změny v zákonech, pokles počtu zákazníků apod. [24]

Cílem podniku by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. SWOT analýza by měla být stručná a mělo by s ní být seznámeno nejbližší okolí vedení podniku. Pro úspěšnou a funkční SWOT analýzu je zapotřebí dostatek kvalitních informací z podniku i jeho okolí.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Vyhodnocují se především zdroje podniku a jejich využití, plnění cílů podniku.

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje daný podnik a působí na něj prostřednictvím nejruznějších faktorů. [24]

2.4 Cíle

Cíle podniku jsou žádoucími budoucími stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout svou činností. Aby si podnik mohl stanovit své cíle, musí mít nejdříve definovanou vizi, tj. představu o tom, kam bude podnik směřovat, kam se chce v určitém časovém horizontu posunout. Od vize pak podnik odvodí své cíle, které musí respektovat tzv. princip SMART. Princip SMART je zkratka sestavená z prvních pěti písmen anglických slov. Tato slova stručně popisují, jaké vlastnosti mají stanovené cíle mít:

- *Specific* – specifické, přesně popsané.
- *Measurable* – měřitelné.
- *Achievable* – atraktivní, akceptovatelné.
- *Realistic* – reálné.
- *Timed* – termínované. [5] [25] [22]

Cíle podniku se obvykle dále člení do několika skupin, např. *marketingové cíle*, *ekonomické cíle*, *majetkové cíle*, *personální cíle*, *rozvojové cíle atd.*

Marketingové cíle

Marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy a také ze SWOT analýzy a jsou odvozeny od strategických cílů podniku a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. [1] [2]

Marketingové cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích. [21]

Marketingovým cílem může být *zvýšení zisku, spokojenost zákazníka, zlepšení image firmy, uvedení nového výrobku na trh, zvýšení tržního podílu, získání nových zákazníků apod.*

2.5 Marketingová strategie

Podle Kotlera [3] je marketingová strategie vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnik dosáhnout svých marketingových cílů.

Marketingová strategie říká, jakým způsobem konkurovat s výrobky nebo službami na cílových trzích nebo tržních segmentech. Ukazuje podniku, do kterých výrobků a trhů vložit podnikové zdroje a úsilí pro vytvoření základních preferencí v dané oblasti, které výrobky a trhy zvolit pro konkurování s ostatními rivaly na trhu. Z toho všeho je tedy jasné, že marketingová strategie rozhoduje v hlavní míře o efektivnosti a ziskovosti podniku. [1] [17]

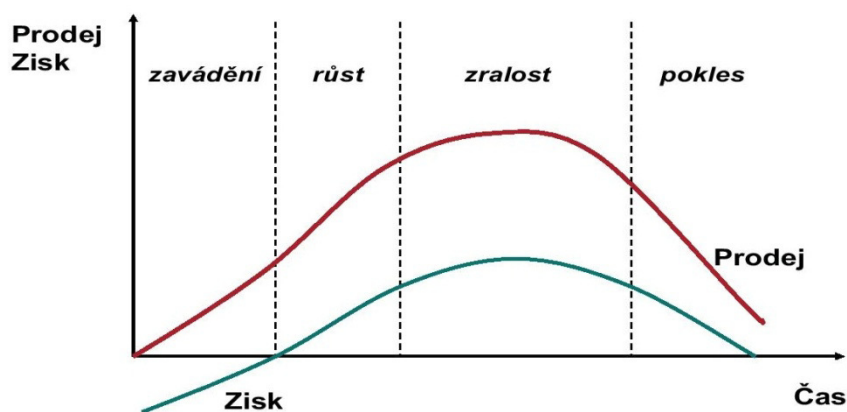
Častým východiskem pro stanovení marketingové strategie je marketingový mix (výrobek, cena, distribuce, komunikace).

2.5.1 Výrobní strategie

Jednotlivé výrobní strategie se odvíjejí od životního cyklu výrobku, neboť v každé etapě jsou různé příležitosti a hrozby.

Životní cyklus výrobku má tyto fáze:

- Zavádění – uvedení výrobku na trh.
- Růst – výrobek získává pozici na trhu.
- Zralost – prodej výrobku dosahuje svého maxima.
- Pokles – postupné stahování výrobku z trhu.



Obr. 7: Životní cyklus výrobku

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, s. 110.

Fáze zavádění výrobků na trh

Strategie se odvíjejí od ceny a propagace.

- Strategie rychlého sbírání (skimming) – vysoká propagace / vysoká cena. Podnik usiluje o co největší zisk a velká propagace pomáhá urychlit pronikání výrobku na trh.
- Strategie pomalého sbírání – nízká propagace / vysoká cena. Jde o získání co největšího zisku z každého výrobku. Strategie se uplatňuje u technologicky vynikajících výrobků.

- Strategie rychlého pronikání – vysoká propagace / nízká cena. Strategie, která slibuje zisk vyššího tržního podílu a dlouhodobějšího zisku v budoucnu.
- Strategie pomalého pronikání – nízká propagace / nízká cena. Poptávka po výrobku je ovlivněna spíše cenou než propagací. [6]

Obecně platí, že ve stádiu zavádění výrobku na trh je značně účinná reklama a publicita a následně podpora prodeje. [1]

Fáze růstu

Možné strategie:

- zvyšování kvality nového výrobku, zdokonalení,
- rozšíření sortimentu,
- vstup na nové tržní segmenty,
- získávání nových zákazníků,
- přechod od informující reklamy k přesvědčovací,
- ve vhodný okamžik snížit cenu pro přilákání zákazníků. [6]

Fáze zralosti

Marketingové úsilí se soustřeďuje více na udržení stávajících zákazníků než na získávání nových trhů. Strategie vedou k ochraně tržního podílu a prodloužení životního cyklu výrobku. [1]

Možné strategie:

- snaha o modifikaci výrobku – zdokonalení kvality, zdokonalení stylu a vlastností;
- snaha o rozšíření trhu buď zvyšováním počtu uživatelů, nebo častějším užíváním;
- modifikace marketingového mixu – např. snížení ceny, rozšíření distribučních cest, zvýšení výdajů na reklamu. [6]

Fáze poklesu

Největším problémem fáze poklesu je rozhodnutí, co učinit s existujícími výrobky, jestliže prodej a zisky klesají a konkurence je silná.

Možné strategie:

- zvýšení investic pro udržení konkurenční pozice,
- udržování stávající úrovně investic,
- sklizení podnikových investic ve snaze získat rychle hotovost,
- zbavení se obchodu. [6]

2.5.2 Cenová strategie

Cenové strategie určují, jakou cenu podnik za svůj výrobek účtuje. Samozřejmě to musí být cena, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. [12]

Podnik vybírá cenovou strategii z následujících možností:

- Prémiová cenová strategie – prodej za vyšší ceny, ale nabídka vysoké kvality.
- Penetrační cenová strategie – nabídka nízké ceny za účelem získání tržního podílu.
- Konkurenční cenová strategie – založena na nízké ceně a předpokladu využití předností hromadné výroby. Vysoká výroba = nízké náklady a nízká cena,
- Diferenční cenová strategie (diskriminační) – prodej stejné kvality i kvantity za rozdílené ceny. Prodejní cena se diferencuje podle jednotlivých trhů v závislosti na tržních podmínkách.
- Strategie oceňování výrobní řady – u podniků nabízejících více výrobků. Jde o maximalizaci zisku za celou řadu, respektive za celý mix.
- Strategie psychologické ceny – počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. Využívání emocionálních složek působení ceny. [6] [1]

2.5.3 Distribuční strategie

Distribuční strategie určuje jak, kdy a kde bude výrobek podniku dostupný cílovým zákazníkům. Při vytváření distribuční strategie se musí podnik rozhodnout, zda bude produkt prodávat přímo koncovému zákazníkovi nebo je bude prodávat prostřednictvím velkoobchodníků nebo prodejců. [12]

Existují tři základní distribuční strategie:

- Strategie intenzivní distribuce – umožňuje prodej ve velkém množství na všech příhodných místech. Vhodná pro běžné standardní zboží s rychlým obrátem sloužící k uspokojení základních potřeb zákazníka.
- Strategie selektivní distribuce – předpokládá prodej zboží na omezeném počtu míst.
- Strategie exkluzivní distribuce – zaměřuje se na malý počet míst, kde se zboží prodává. Výrobce pečlivě vybírá mezičlánek. Strategie je vhodná pro zboží luxusního charakteru s vysokou cenou a malým objemem. [6] [1]

2.5.4 Komunikační strategie

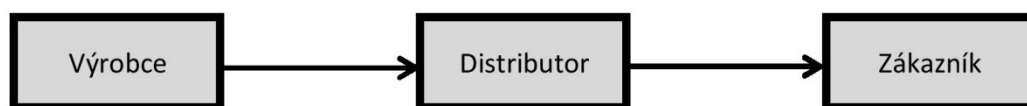
Komunikační strategie je zaměřena na to, jak sdělit vlastnosti produktu a jeho výhody cílovému trhu. Podle Blažkové [6 s. 127] „*Komunikační strategie přispívá k dobré informovanosti zákazníků a k úspěšnému prodeji zboží.*“ Bez dobré komunikace se nemůže informace o existenci podniku a jeho produktů dostat k zákazníkům. Komunikační strategie podniku musí být v souladu s jeho komunikačním mixem.

Složkami komunikačního mixu jsou:

- reklama,
- public relations – vztahy s veřejností,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

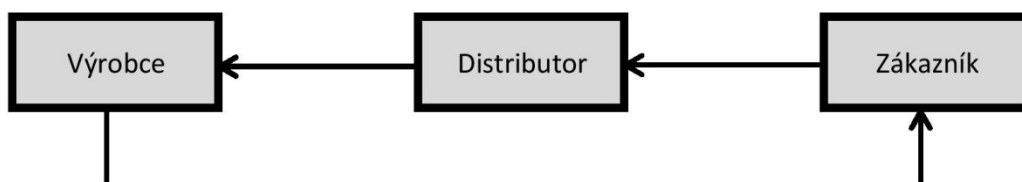
V rámci komunikační strategie si může podnik vybrat ze dvou základních strategií:

- Push strategie (strategie tlaku) – smyslem této strategie je vytvořit poptávku po výrobku. Strategie se snaží výrobek „protlačit“ přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi – viz obrázek 8. Strategie staví hlavně na *osobním prodeji a na podpoře prodeje*. [6] [13]
- Pull strategie (strategie tahu) – orientuje své marketingové aktivity na koncové spotřebitele, aby je přiměla výrobek kupovat. Strategie sází především na *reklamu a propagaci* ve sdělovacích prostředcích. Při úspěšnosti této strategie požadují zákazníci výrobek od účastníků distribučních cest, kteří následně výrobek poptávají u výrobce. V případě pull strategie spotřebitel „protáhne“ výrobek distribučními kanály (maloobchod, velkoobchod) – viz obrázek 9. [3] [13]



Obr. 8: Strategie Push

Zdroj: FORET, M. Marketingová komunikace, s. 234.



Obr. 9: Strategie Pull

Zdroj: FORET, M. Marketingová komunikace, s. 235.

2.6 Akční programy

Po stanovení marketingových cílů a strategií je třeba, aby podnik stanovil akční programy. Pomocí akčních programů bude podnik realizovat své marketingové strategie, a tím tak dosahovat svých vytyčených cílů.

Pro každý prvek marketingové strategie je třeba znát odpovědi na tyto otázky:

- Co se má dělat?
- Kdy se to má dělat?
- Kdo to bude dělat?
- Kolik to bude stát? [11]

2.7 Rozpočet

Stanovení rozpočtu je důležitou součástí marketingového plánu. Rozpočet detailně popisuje plánované položky výdajů na náklady, které směřují na marketingové aktivity. Jedná se například o náklady na *přímý marketing*, *reklamu*, *vývoj nového výrobku*, *využívání nového distribučního článku*, *výzkum trhu* atd.

Tvorba rozpočtu je velice složitá a časově náročná činnost a je třeba zajistit soulad mezi realizací marketingových aktivit a celkovým podnikovým rozpočtem, který představuje určitá omezení.

Stanovení rozpočtu zavedeného podniku vychází z rozpočtu minulého roku s přihlédnutím ke změnám, trendům a výkyvům. Při stanovení rozpočtu je třeba brát v úvahu typ podniku, fáze, ve které se podnik nachází, a definované podnikové cíle a strategie. [6]

U malých a středních podniků se rozpočet na marketingové aktivity stanovuje zpravidla z plánovaného objemu prodeje pro dané období. Obvyklá výše se pohybuje kolem 2–5 % z objemu prodeje. [17]

2.8 Kontrola

Jedná se o poslední část marketingového plánu. Při kontrole se sledují výsledky dosažené při realizaci marketingového plánu. Kontrola musí být realizována fakticky neustále, během celého časového horizontu, pro který byl marketingový plán stanoven. V praxi však bývá pravidlem, že se kontrola provádí několikrát do roka, např. měsíčně nebo čtvrtletně.

Kontrola marketingového plánu může být zaměřena na:

- Analýzu prodejů – vypovídá o účinnosti použitých marketingových strategií. Sledují se *objemy prodejů, tržní podíl, relativní tržní podíl*.
- Analýzu marketingových nákladů.
- Analýzu zisku.
- Analýzu spokojenosti zákazníků – sleduje se *počet stížností a reklamací, důvod přechodu zákazníků ke konkurenci atd.* [6]

3 Charakteristika podniku

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral firmu VITRUM Liberec, s.r.o. Obsahem této kapitoly je představení firmy VITRUM Liberec, s.r.o. Podání základních informací o firmě, o nabízených produktech a službách a o stávající marketingové situaci.

3.1 Základní informace o firmě

Podle definice malých a středních podniků, která byla uvedena v kapitole 1.6, se řadí firma VITRUM Liberec, s.r.o., jak na základě kritéria průměrného počtu zaměstnanců, tak i na základě kritéria ročního obrátu do kategorie mikropodniků. Toto zařazení dává firmě možnost větší pružnosti v reakci na potřeby trhu.

Obchodní firma: VITRUM Liberec, s.r.o.

Sídlo: Liberec XXX – Vratislavice nad Nisou, Vnitřní 1412, PSČ 463 11

Identifikační číslo: 287 40 220

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Jednatel: Vladimír Bulíř

Základní kapitál: 200 000 Kč

Historie firmy

Firma VITRUM Liberec, s.r.o., vznikla na základě rozpadu firmy EUROOKNA P+P z důvodu neshod mezi majiteli. Firma VITRUM Liberec, s.r.o. (dále už jen VITRUM Liberec) vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 12. března 2011 a navazuje tím na 15leté působení jednoho z majitelů na trhu prodeje a montáže stavebních otvorových výplní a doplňků.

Předmět podnikání

Předmětem činnosti firmy VITRUM Liberec je výroba, zpracování, služby a prodej, konkrétně se jedná o zprostředkování prodeje a montáže oken a vnitřních i vnějších parapetů.

Kromě těchto činností, které jsou předmětem podnikání firmy, poskytuje a zprostředkovává firma VITRUM Liberec tyto další činnosti a služby:

- servis dodaných výrobků,
- stavební dozor,
- doprava výrobků,
- poradenská činnost.

Firma realizuje své zakázky pouze v Libereckém kraji pro soukromý a částečně i pro státní sektor. Zakázky firma realizuje buď kompletně jako generální dodavatel, nebo jako zprostředkovatel, protože v současné době nedisponuje dostatečnou kapacitou, a to zejména v oblasti lidských zdrojů.

Zaměstnanost ve firmě

Firma má 9 stálých zaměstnanců, z toho 1 THP, 1 obchodní zástupce, 2 zaměřovací techniky a 5 montážních dělníků. Majitelé firmy pan Vladimír Bulíř a paní Petronela Bulířová se starají o administrativní a technickou podporu firmy. Počet zaměstnanců se v průběhu roku mění, a to z důvodu sezónního charakteru předmětu podnikání. V období hlavní sezóny (březen–říjen) se počet montážních dělníků zvyšuje až na 15 zaměstnanců.

Obrat firmy

Tab. 2: Obrat firmy v posledních letech v tis. Kč bez DPH

Rok	2011	2012	2013
Obrat v Kč	556 374	2 669 512	6 556 096

Zdroj: vlastní, na základě interních materiálů firmy VITRUM Liberec, s.r.o.

Z tabulky 2 je patrný výrazný nárůst obrátu mezi roky 2012–2013. K tomuto nárůstu došlo z důvodu vstoupení firmy VITRUM Liberec do povědomí širší veřejnosti. Podíl na nárůstu obrátu také mělo přijetí obchodního zástupce, který se začal starat o získávání nových zakázek v oblasti novostaveb.

3.2 Portfolio firmy

Portfolio firmy je tvořeno stavebními prvky, které jsou určeny k vyplnění stavebních otvorů. Tyto prvky firma nakupuje od svých dodavatelů a následně zprostředkovává jejich prodej a případnou montáž konečným zákazníkům.

Nabízený sortiment firmy VITRUM Liberec lze rozdělit do dvou částí:

Sortiment vnějších prvků:

- plastová okna,
- plastové dveře,
- plastové posuvné stěny,
- dřevěná okna,
- dřevěné dveře,
- dřevěné posuvné stěny,
- vnější parapety.

Sortiment vnitřních prvků:

- žaluzie,
- vnitřní parapety.

3.3 Marketing ve firmě

Současná marketingová situace ve firmě VITRUM Liberec je velice špatná. Majitelé firmy se marketingovým řízením vůbec nezabývají a ani nespolupracují s žádnou externí marketingovou agenturou. Toto zanevření na jakékoliv marketingové aktivity je zdůvodňováno míněním o nadměrných nákladech, které by byly s marketingem spojeny.

Po dobu existence nebyly ve firmě provedeny žádné analýzy prostředí, trhu, konkurence, zákazníků a ani samotné firmy. Z toho je patrné, že majitelé nemohou mít žádnou představu o situaci, ve které se firma nachází, a zároveň, jak docílit toho, aby se firma dále rozvíjela.

Majitelé firmy sice mají bohaté zkušenosti v oboru, které jim přinášejí určitý zisk, ale autor se domnívá, že v tak vysoce konkurenčním prostředí, kterým prodej a montáž otvorových výplní bezesporu je, není dlouhodobě možné bez přítomnosti marketingu udržovat ziskovost firmy, a už vůbec není možné firmu dále rozvíjet.

Vize firmy

Vizí firmy je být firmou, která se bude výrazně odlišovat od konkurence, a to zejména na základě individuálního přístupu k jednotlivým zákazníkům a poskytování kvalitních služeb.

Firemní cíle

Jako obecné cíle uvádějí majitelé firmy VITRUM Liberec následující:

- zajištění dlouhodobé existence firmy,
- zajištění rozvoje firmy a zvyšování tržního podílu,
- zvýšení obrátu,
- udržení stávajících zákazníků,
- získávání nových zákazníků.

4 Analýza současného tržního prostředí

Tato kapitola se zabývá současnou situací v okolí firmy a analyzuje další faktory, které mají vliv na podnikání firmy VITRUM Liberec. Kapitola analyzuje vnější prostředí, vnitřní prostředí, postavení firmy na trhu a nejbližší konkurenční prostředí.

4.1 Analýza makroprostředí metodou PEST

PEST analýza je metoda, která analyzuje vnější faktory, které na firmu působí a které pro firmu představují buď příležitosti, nebo pro ni znamenají hrozby. Jsou to faktory, které firma nedokáže svým chováním ovlivnit, dokáže se jim pouze přizpůsobit.

4.1.1 Politické faktory

Legislativa státu ovlivňuje fungování tržní ekonomiky především zákony a kontrolou jejich dodržování. Rovněž stanovuje pravidla, podle kterých jsou ekonomické subjekty operující na trhu povinny se řídit. Politika státu respektive její legislativa, může mít na podnikání firmy velký vliv. Proto je nezbytné, aby se majitelé firmy VITRUM Liberec alespoň rámcově orientovali v nejdůležitějších zákonech, které mohou ovlivňovat, ať kladně nebo negativně, firmu a její činnost.

Nejdůležitější zákony působící na firmu VITRUM Liberec jsou následující:

Zákon o obchodních korporacích – zákon č. 90/2012 Sb.

Zákon o obchodních společnostech a družstvech vešel v platnost 1. 1. 2014 a nahradil tak Obchodní zákoník. Pojem korporace zahrnuje všechny formy obchodních společností – společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, komanditní společnost, veřejnou obchodní společnost a družstva v užším smyslu (bytové družstvo, sociální družstvo). Zákon upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací od jejich založení, přes rozložení vnitřní struktury orgánů, odpovědnosti členů těchto orgánů, činnosti v rámci koncernů až po jejich zrušení. [26] Jelikož je firma VITRUM Liberec, jak už název

napovídá, společností s ručením omezeným, je pro ni povinností se tímto zákonem řídit a dodržovat jej.

Zákon o veřejných zakázkách – zákon č. 137/2006 Sb.

Tento zákon upravuje postupy při zadávání veřejných zakázek, soutěže o návrh a dohled nad dodržováním tohoto zákona. Zákon prošel také již řadou úprav, a to z důvodu transparentnosti zadávání zakázek. Jednou z nejdůležitějších úprav pro firmu VITRUM Liberec je přijetí legislativního balíčku (únor 2014), který má mimo jiné také zajistit odstranění překážek přístupu na trh pro malé a střední podnikatele. Snahou je zejména dělit veřejné zakázky na menší části tak, aby podmínky zadávacích řízení byly schopné splnit i malé a střední podniky. [27]

Firma VITRUM Liberec se též snaží proniknout na vládní trh, a z tohoto důvodu věnuje vývoji zákona o veřejných zakázkách značnou pozornost, protože si je vědoma toho, že vládní trh by mohl firmě přinést další tržní příležitosti.

Zákon o dani z přidané hodnoty – zákon č. 235/2004 Sb.

Zákon o DPH se týká daňové problematiky, vymezuje předmět daně, uzemní působnost, daňovou povinnost, zdanitelné plnění a další.

Pro firmu VITRUM Liberec jakožto plátce DPH je důležitý především základ daně, jeho výpočet, sazby daně, osvobození od daně, dopočet daně a její vracení.

Tab. 3: Vývoj sazeb DPH v ČR

Datum platnosti od – do	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
1993–1994	23 %	5 %
1995–2004/04	22 %	5 %
2004/05–2007	19 %	5 %
2008–2009	19 %	9 %
2010–2011	20 %	10 %
2012	20 %	14 %
2013–současnost	21 %	15 %

Zdroj: vlastní

Sazba DPH se od roku 1993, kdy byla v ČR zavedena, změnila do roku 2014 již 6krát – viz tabulka 3. Tyto časté legislativní změny vedou v podnikatelském sektoru k nepřehlednostem, vzniku chyb a k vyšším nákladům spojeným s výpočtem a odvodem daní.

Zákoník práce – zákon č. 262/2006 Sb.

Zákon upravuje právní vztahy vznikající mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jejich práva a povinnosti.

Zákon o účetnictví – zákon č. 563/1991 Sb.

Zákon stanovuje rozsah a způsob vedení účetnictví, požadavky na jeho průkaznost a podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. [28]

Firma VITRUM Liberec má ze zákona o účetnictví povinnost vést podvojný účetnictví.

Nová zelená úsporám

Program *Nová zelená úsporám* je důležitým politickým faktorem pro firmu VITRUM Liberec. Firma je již do tohoto programu zapojena a působí v něm jako zprostředkovatel a jako dodavatel. Tento program se řídí směrnicí č. 1/2014 Ministerstva životního prostředí administrovaný Statním fondem životního prostředí ČR. V roce 2014 bude stát program financovat částkou 1,9 miliardy Kč. Primárním cílem programu je zlepšení stavu životního prostředí a podpora výstavby domů s nízkou energetickou náročností. Tímto programem by měla být také podpora firem ve stavebnictví a v dalších souvisejících oborech.

Program *Nová zelená úsporám* přináší firmě VITRUM Liberec nejen příležitost většího objemu tržeb a následně zisku, ale také získání nových zákazníků, kteří se snaží být touto cestou šetrní k životnímu prostředí.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomický vývoj státu ovlivňuje spotřebitelské chování občanů, které se následně promítá do všech oblastí ve státu. Z tohoto důvodu jsou ekonomické faktory působící na firmu VITRUM Liberec klíčové jak z hlediska její dlouhodobé existence, tak z hlediska dalšího vývoje firmy.

Mezi základní sledované ekonomické faktory patří zejména základní makroekonomické ukazatele, kterými jsou:

- hrubý domácí produkt,
- míra inflace,
- nezaměstnanost,
- průměrná mzda,
- úroková sazba hypotečních úvěrů.

Hrubý domácí produkt (HDP)

HDP je souhrnem v penězích vyjádřené veškeré finální produkce zboží a služeb vyrobené během jednoho roku na území daného státu. V současné době se nejen česká ekonomika dostává z ekonomické recese a podle vývoje HDP – viz tabulka 4, se nechá očekávat opětovná konjunktura ekonomiky, která bude dávat firmám na trhu možnost zdravého růstu.

Firma VITRUM Liberec zaměřuje své podnikatelské aktivity v „drtivé“ většině na Liberecký kraj, proto je pro ni důležitý nejen vývoj státní ekonomiky, ale také vývoj regionální ekonomiky.

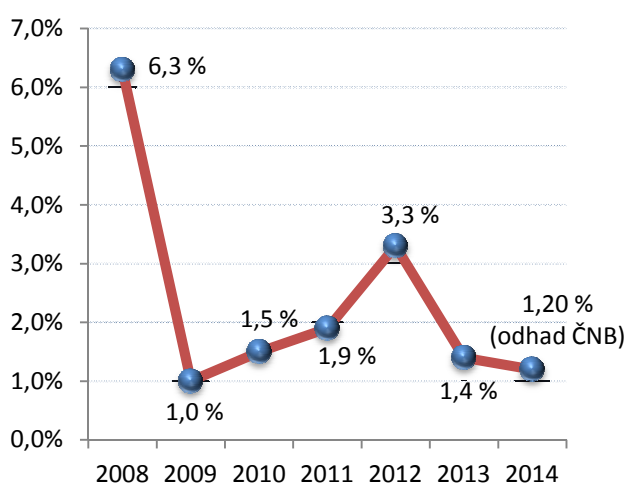
Tab. 4: Vývoj HDP v ČR a v Libereckém kraji

Rok	HDP v ČR v mld. Kč	Meziroční % růst HDP v ČR	HDP v Libereckém kraji v mld. Kč
2008	3 705,9	--	120,68
2009	3 758,9	–4,10 %	117,32
2010	3 799,5	2,40 %	121,17
2011	3 841,3	2,30 %	122,56
2012	3 843,9	–1,20 %	124,42
2013	nezveřejněno	nezveřejněno	nezveřejněno

Zdroj: ČSÚ, dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/hdp-xl>>

Inflace

Inflace vyjadřuje růst cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Růst cenové hladiny se nadále promítá do kupní síly peněz. Mírná inflace (0–9 %) má na ekonomiku veskrze pozitivní dopady. Stimuluje ekonomické subjekty k tomu, aby utrácely již dnes a neodkládaly svoji spotřebu do budoucna. V roce 2013 se česká ekonomika potýkala s deflací, což mělo za následek právě odložení spotřeby ekonomických subjektů do budoucna. Na deflaci reagovala Česká národní banka a provedla potřebné intervence, v jejichž důsledku dochází k opětovnému zdravému růstu inflace a k růstu spotřebních a investičních výdajů, což bude moci přispět firmě VITRUM Liberec k růstu tržeb.



Obr. 10: Vývoj inflace v ČR

Zdroj: Kurzy.cz, dostupné z <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti působí převážně na velikost spotřebních výdajů domácností. Domácnosti představují pro firmu VITRUM Liberec největší segment zákazníků, a z toho důvodu může vysoká míra nezaměstnanosti negativně ovlivnit velikost tržeb a vývoj firmy.

Pro firmu VITRUM Liberec je zásadním ukazatelem míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji, do kterého firma směřuje naprostou většinu svých podnikatelských aktivit.

Následující tabulka 5 popisuje vývoj nezaměstnanosti a porovnává nezaměstnanost v České republice a v Libereckém kraji. Z tabulky je patrné, že procentuální míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji je dlouhodobě nižší, než je celorepublikový průměr. To je pro firmu VITRUM Liberec pozitivní, protože to může naznačovat vysoké výdeje domácností.

Tab. 5: Míra nezaměstnanosti v ČR a v Libereckém kraji

Rok	Celková nezaměstnanost v ČR v tis.	Míra nezaměstnanosti v ČR v %	Celková nezaměstnanost v Lib. kraji v tis.	Míra nezaměstnanosti v Lib. kraji v %
2008	352 250	6 %	9 700	4,6 %
2009	539 136	9,20 %	16 800	7,8 %
2010	562 000	9,60 %	15 100	7,0 %
2011	508 541	8,60 %	15 400	7,2 %
2012	545 311	9,40 %	20 000	9,3 %
2013	596 833	8,20 %	Nezveřejněno	nezveřejněno

Zdroj: ČSÚ, dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zamestnanost-xl>>

Průměrná hrubá mzda

Hrubá mzda, ze které se následně transformuje mzda čistá, dává firmě VITRUM Liberec přehled o kupní síle obyvatelstva.

Tab. 6: Vývoj hrubé měsíční mzdy v ČR a v Libereckém kraji

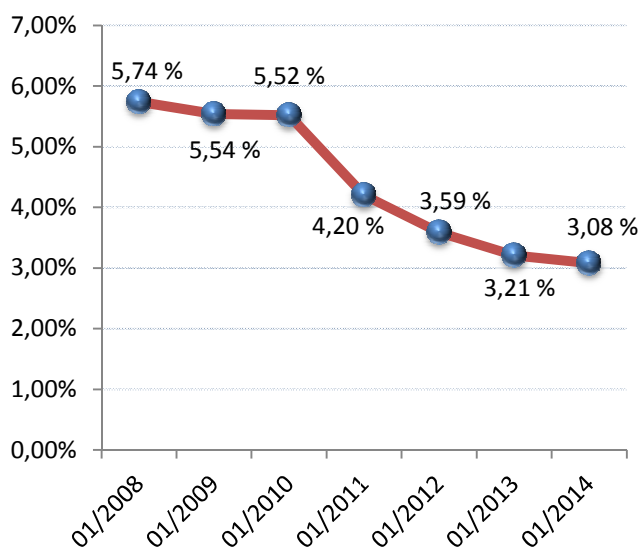
Rok	Průměrná hrubá mzda v ČR v Kč	Průměrná hrubá mzda v Lib. kraji v Kč
2008	22 592	24 671
2009	23 344	25 332
2010	23 864	25 089
2011	24 455	23 422
2012	25 112	23 709
2013	25 128	nezveřejněno

Zdroj: ČSÚ, dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>

Z tabulky 6 je patrné, že průměrná hrubá měsíční mzda v Libereckém kraji oproti předchozím letům klesá a také že je v současné době pod úrovní celorepublikového průměru. Tento pokles může mít na firmu VITRUM Liberec negativní dopad v podobě snížení počtu zakázek.

Úroková sazba hypotečních úvěrů

V České republice dlouhodobě dochází k poklesu úrokové sazby hypotečních úvěrů – viz obrázek 11, což motivuje zájemce o výstavbu a rekonstrukci domů nebo bytů k jejich stavební realizaci. Tento trend poklesu dává firmě VITRUM Liberec značnou příležitost k získání nových potenciálních zákazníků. Firma by tedy měla toho klesajícího trendu co nejefektivněji využít, protože podle predikce se další pokles úrokové sazby hypotečních úvěrů již nepředpokládá.



Obr. 11: Vývoj úrokových sazeb hypoték v ČR

Zdroj: Hypoindex, dostupné z <<http://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>>

Ačkoli výše uvedené makroekonomické ukazatele naznačují ekonomický růst, tak v Libereckém kraji dlouhodobě dochází k poklesu investic do stavební činnosti, konkrétně investic do výstavby bytů a domů – viz tabulka 7.

Tab. 7: Výbrané údaje ze stavebnictví v Libereckém kraji

Rok	Stavební práce provedené v kraji v mil. Kč	Vydaná stavební povolení v ks	Počet dokončených staveb v ks
2008	9 873	4 286	1 355
2009	8 973	4 171	1 480
2010	8 607	4 202	1 256
2011	8 231	4 130	957
2012	7 579	3 785	1 252
2013	nezveřejněno	3 467	774

Zdroj: ČSÚ, dostupné z <<http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/stavebnictvi-xl>>

4.1.3 Sociální a kulturní faktory

V posledních letech je kladen důraz nejen na šetrný přístup k životnímu prostředí, ale také na jeho vzhled. Ve velkých městech dochází k revitalizaci panelových domů, což vede k tomu, že se z šedých sídlišť stávají příjemná, barevná a vzhledově přijatelnější místa pro bydlení tisíců obyvatel. Tato revitalizace sídlišť probíhá nejčastěji formou zateplování budov a aplikací nových fasád, což je současně spojeno s výměnou starých oken za nové. A právě to dává firmě VITRUM Liberec značnou příležitost ke zvýšení svých tržeb.

Další příležitostí, na kterou by se měla firma VITRUM Liberec zaměřit v rámci sociálně-kulturních vlivů, je tendence obyvatel opouštět města a stěhovat se do jejich okolí, tzv. kontraurbanizace, kde buď staví nový rodinný dům, nebo realizují rekonstrukci domu.

4.1.4 Technologické faktory

Stejně jako v každém jiném odvětví, tak i v odvětví stavebních otvorových prvků dochází k technologickým pokrokům. Aby firma VITRUM Liberec byla schopna držet krok s technologickým vývojem, účastní se majitelé firmy a jejich zaměstnanci pravidelných produktových školení, které jim bezúplatně poskytují jejich dodavatelé. Dále se majitelé a vybraní zaměstnanci účastní stavebních veletrhů typu For Arch, IBF – Mezinárodní stavební veletrh a dalších, kde se seznamují s novinkami na trhu. Z těchto důvodů nepředstavuje vývoj nových technologií a materiálů pro firmu VITRUM Liberec téměř žádnou hrozbu.

Dalším technologickým faktorem, který působí na firmu VITRUM Liberec, jsou změny v informačních technologiích. V tomto případě se jedná především o prezentaci firmy, její činnosti a nabídky na internetu. Firma VITRUM Liberec sice má své internetové stránky, kde svou činnost a nabídku sortimentu a služeb prezentuje, ale velkým nedostatkem v tomto ohledu je samotná dohledatelnost firmy. V případě, že potenciální zákazník nezná přesný název firmy, je takřka nemožné v internetových vyhledávacích firmu VITRUM Liberec dohledat.

4.1.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Vyhodnocení je souhrnem všech vnějších vlivů a jejich zhodnocení. Tabulka 8 představuje souhrn vnějších faktorů zjištěných formou PEST analýzy, které působí na firmu VITRUM Liberec. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na stupnici 1–5, kde číslo 1 znázorňuje nízkou míru vlivu faktoru a číslo 5 znázorňuje vysokou míru vlivu faktoru.

Tab. 8: Míra vlivů vnějších faktorů – vyhodnocení PEST analýzy

Faktory		Míra vlivu				
Politické	Obecná legislativa	1	2	3	4	5
	Nová zelená úsporám	1	2	3	4	5
Ekonomické	HDP	1	2	3	4	5
	Inflace	1	2	3	4	5
	Nezaměstnanost	1	2	3	4	5
	Průměrná hrubá mzda	1	2	3	4	5
	Úroková sazba hyp. úvěrů	1	2	3	4	5
Sociální	Revitalizace sídlišť	1	2	3	4	5
	Kontraurbanizace	1	2	3	4	5
Technologické	Technologický pokrok	1	2	3	4	5
	Informační technologie	1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní

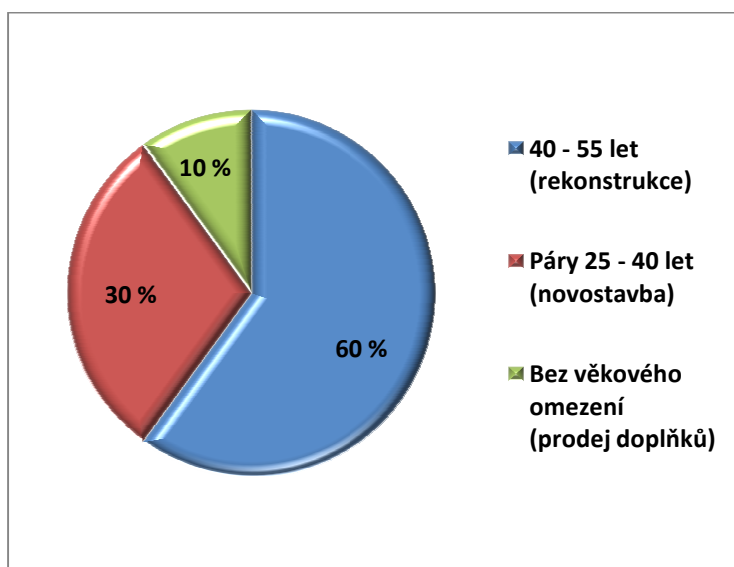
Z tabulky 8 je zřejmé, že největší vliv z pohledu vnějších faktorů má na firmu VITRUM Liberec ekonomický faktor, konkrétně výše úrokových sazeb hypotečních úvěrů, a technologický faktor v podobě informační technologie – internet. Ekonomické faktory nemůže firma žádným způsobem ovlivnit, ale může se jim přizpůsobit. Nejvíce vlivný ekonomický faktor působící na firmu – úroková sazba hypotečních úvěrů, představuje pro firmu VITRUM Liberec příležitost. Stejně tak technologický faktor v podobě informační technologie – internet – představuje pro firmu příležitost. Tento faktor je však zapotřebí podpořit, protože za současných podmínek představuje internet pro firmu spíše slabou stránku.

4.2 Analýza mikroprostředí formou Porterova modelu pěti sil

Jak bylo v kapitole 2.2.2 popsáno, analýzu mikroprostředí lze provést pomocí Porterova modelu pěti sil – *zákazníci, dodavatelé, konkurenční prostředí, nově vstupující, substituty*.

4.2.1 Zákazníci a jejich vliv

Za odběratele se ve firmě považují zákazníci, kterými jsou v převážné většině fyzické osoby, ale z menší části také osoby právnické. Největším zdrojem příjmů pro firmu VITRUM Liberec jsou právě fyzické osoby.



Obr. 12: Struktura zákazníků

Zdroj: vlastní, na základě interních materiálů firmy VITRUM Liberec, s.r.o.

Demografická a geografická struktura zákazníků firmy je různorodá stejně jako příčina nákupu. Z obrázku 12 je patrné, že převládají zákazníci ve věkovém rozmezí 40–55 let, kteří řeší rekonstrukci rodinného domu nebo bytové jednotky. Dalším silným segmentem zákazníků jsou páry ve věkovém rozmezí 25–40 let, kteří nakupují produkty a služby za účelem realizace novostavby. Posledním segmentem zákazníků jsou zákazníci, kteří nejsou věkově jednoznačně zařaditelní a nakupují pouze doplňky typu parapety, žaluzie a rolety.

Zákazníci, kteří řeší rekonstrukci nebo výstavbu novostavby, nejčastěji pocházejí z Libereckého okresu. Firma VITRUM Liberec také často realizuje zakázky mimo Liberecký okres, např. na Jablonecku, Semilsku a Českolipsku. Geografický rozsah působnosti firmy je kolem 100 km od Liberce.

Většina zákazníků, kteří poptávají produkty nabízené firmou VITRUM Liberec, tak koná na základě doporučení od stávajících zákazníků. Vzhledem k povaze a životnosti produktů, které firma VITRUM Liberec nabízí, nedochází tak často k opakovanému nákupu z řad stávajících zákazníků. Je samozřejmě nutné, aby firma měla své stálé zákazníky, ale daleko větší příležitost představují noví zákazníci, na které by měla firma zaměřit své marketingové aktivity.

Firma VITRUM Liberec rovněž usiluje o získávání velkých zakázek od zákazníků, kterými by byly právnické osoby. Zde však firma naráží na slabou image a nízké povědomí o firmě.

Vzhledem k individuálnímu přístupu firmy ke každému zákazníkovi a hledání nejoptimálnějšího řešení v poměru mezi cenou a kvalitou nepředstavuje vyjednávací síla odběratelů z řad fyzických osob pro firmu nějakou velkou hrozbou.

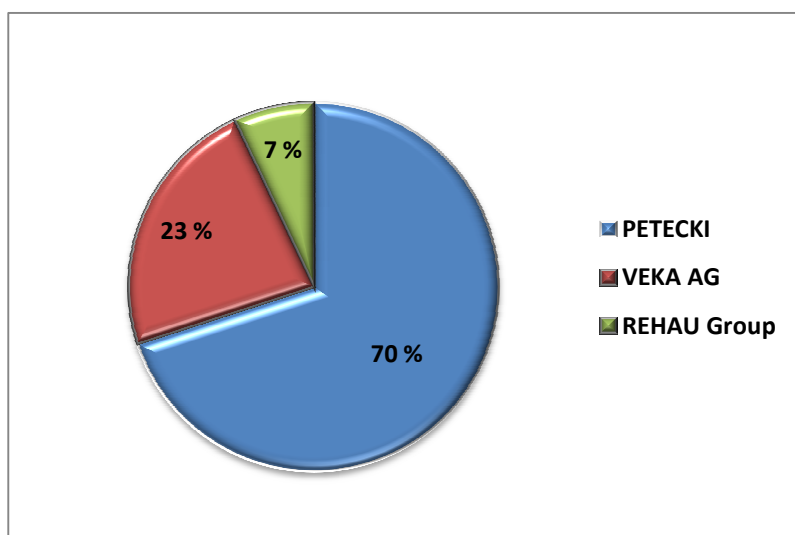
4.2.2 Dodavatelé a jejich vliv

Pro firmu VITRUM Liberec jsou dodavatelé výrobci stavebních otvorových výplní, ale také pracovníci v oblasti montáže stavebních otvorových výplní. Vzhledem k velké konkurenci v oblasti výroby stavebních otvorových výplní nemohou všichni tito dodavatelé ve větší míře ovlivňovat konečnou cenu výrobků a služeb.

Firma si sama pečlivě vybírá své dodavatele, osobně navštěvuje jejich výrobu, aby si byla jistá, že svým zákazníkům nabízí a prodává vysoce kvalitní výrobky. Firma zvolila strukturu svých dodavatelů tak, aby byla schopna uspokojit všechny vrstvy svých zákazníků.

Hlavní dodavatelé v oblasti plastových oken a dveří

- **PETECKI** je polská firma vyrábějící plastová okna a dveře. Vzhledem ke svým výrobním kapacitám se řadí mezi největší výrobní firmy ve střední Evropě. Pro svůj poměr cena–kvalita jsou výrobky od firmy PETECKI nejčastěji nabízenou a prodávanou variantou firmy VITRUM Liberec. Vyjednávací síla firmy PETECKI není z důvodu veliké konkurence příliš vysoká.
- **Společnost VEKA AG** je firma, která působí na třech kontinentech (Evropa, Asie, Amerika) a zabývá se výrobou plastových oken a profilů. Pro firmu VITRUM Liberec je firma VEKA druhým největším dodavatelem plastových oken a dveří. Firma VEKA by mohla vzhledem ke své velikosti mít vysokou vyjednávací sílu, ale z důvodu veliké konkurence na trhu není její vyjednávací síla příliš velká.
- **REHAU Group** patří mezi celosvětové výrobce nejen plastových oken. S tímto dodavatelem firma VITRUM Liberec spolupracuje na základě uspokojení potřeby náročnějších zákazníků na kvalitu výrobků. Firma REHAU Group nemá opět vzhledem k vysoké konkurenci na trhu příliš vysokou vyjednávací sílu.



Obr. 13: Složení dodavatelů plastových oken a dveří

Zdroj: vlastní, na základě interních materiálů firmy VITRUM Liberec, s.r.o.

Hlavní dodavatelé v oblasti dřevěných oken a dveří

- **TTK CZ s.r.o.** je český výrobce dřevěných oken a dřevěných vchodových dveří. Firma je hlavním dodavatel dřevěných prvků pro firmu VITRUM Liberec. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci a přátelským vztahům mezi firmami, nepředstavuje firma TTK CZ s.r.o. žádnou hrozbu ze strany dodavatele.
- **HON okna a dveře** je český výrobce s rodinnou tradicí specializovaný na výrobu dřevěných oken a vchodových dveří. Pro firmu VITRUM Liberec je tento dodavatel brán spíše jako doplňující alternativa pro rozšíření nabízených produktů. Nicméně firmy mezi sebou udržují dobré obchodní vztahy a firma VITRUM Liberec je jediným dodavatelem produktů firmy HON okna a dveře v Libereckém kraji, takže není spatřována žádná velká vyjednávací síla.

Hlavní dodavatel v oblasti okenních parapetů

- **EGGER GmbH** je původem rakouský výrobce nejen parapetů, ale i laminátových podlah, OSB a MDF desek, interiérového nábytku a dřevostaveb. V současné době firma EGGER působí po celé Evropě a exportuje své výrobky do celého světa. Firma EGGER je jedna z mnoha firem působících na trhu výroby a dodávek okenních parapetů, a proto nemá vysokou vyjednávací sílu.

Všeobecně lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů nepředstavuje pro firmu VITRUM Liberec žádnou významnou hrozbu, což je zapříčiněno silnou konkurencí v oboru a celorepublikovou ekonomickou situací.

4.2.3 Konkurence a její vliv

V současnosti nejen v Libereckém kraji, ale také v celé České republice působí mnoho firem na trhu prodeje a montáže stavebních otvorových výplní. Firmy působící na tomto trhu, udržují cenovou hladinu prodávaných výrobků na velice podobné úrovni. Z tohoto důvodu není cena produktu tím hlavním kritériem, jak zaujmout nové zákazníky a jak si

udržet zákazníky stávající. Hlavním kritériem pro získávání nových zákazníků je dobrá image a pověst firmy, čehož lze dosáhnout udržováním kvality prodáváných výrobků, vysoce odbornými montážemi, kvalitním servisem, přijatelnou dodací lhůtou zhotovení a neustálým vstupováním do povědomí veřejnosti.

Mezi konkurenty firmy VITRUM Liberec patří také velké a zavedené firmy, jejichž působení je celorepublikové a jejichž jméno je pevně spojeno s prodejem a montáží stavebních otvorových výplní. Tyto velké firmy mají rovněž své prodejní místo v Libereckém kraji.

Jedná se o firmy:

- Vekra okna – výrobce a prodejce stavebních otvorových výplní mající více než 70 prodejních míst po celé České republice. Společnost má 15% podíl trhu stavebních otvorových výplní v rámci celé republiky.
- Otherm okna – přední český výrobce plastových a dřevěných oken s 20letou tradicí.
- TWW – Top Wood Windows – český výrobce dřevěných oken a dveří.
- RI Okna a.s. – výrobce plastových oken a dveří s 20letou tradicí mající rozsáhlou distribuční síť čítající více jak 70 prodejních míst po celé České republice.
- Okna Macek a.s. – výrobce plastových oken a dveří mající 45 prodejních míst po celé České republice.

První tři firmy – Vekra, Otherm a TWW provedly, z důvodu posílení své pozice na trhu, v roce 2009 fúzi a vytvořily společnost Window Holding a.s. Výše uvedené firmy jsou rovněž výrobci oken, tudíž mají možnost využít své převahy v boji s konkurencí v důsledku nižších nákladů na pořízení výrobku.

S těmito velkými a zavedenými firmami může firma VITRUM Liberec soupeřit pouze o zákazníky z řad fyzických osob, a to na základě velice individuálního přístupu jak při prodeji, tak i při samotné montáži.

Nejvýznamnější konkurence

Pro výběr analýzy nejvýznamnější konkurence byly vybrány firmy, které se svojí charakteristikou, velikostí, obratem, nabízeným sortimentem a službami nejvíce podobají firmě VITRUM Liberec. Jedná se regionální firmy, s kterými může firma VITRUM Liberec úspěšně soupeřit „na všech frontách“.

AL – PLAST CZ s.r.o.

Firma zajišťující prodej, montáž, demontáž stavebních otvorových výplní. Rovněž zajišťuje i likvidaci demontovaných prvků.

Provozovna: Tanvaldská 1459, Liberec 30 – Vratislavice

Silné stránky:

- vlastní doprava,
- člen skupiny Oknoplast group,
- certifikace Q-Zert – evropský certifikát kvality,
- prodejna se vzorkovnou o rozloze 150 m².

Slabé stránky:

- fluktuace zaměstnanců,
- špatná komunikace ze strany vedení firmy,
- zadávání montáže neprověřeným externím firmám.

INTEGRA LB s.r.o.

Firma nabízející prodej a montáž nejen stavebních otvorových výplní, ale také podlahových krytin včetně pokládky.

Provozovna: Dr. Milady Horákové 215/93, Liberec

Silné stránky:

- 20 let zkušenosti v oboru,
- strategicky umístěná prodejna s novou vzorkovnou,
- široký sortiment výrobků.

Slabé stránky:

- nekvalifikovaní zaměstnanci – nízká znalost oboru,
- externí montážní pracovníci,
- pověst nekvalitních montérů,
- nízká poprodejní komunikace se zákazníkem.

EDEX s.r.o.

Firma, která nabízí prodej a montáž staveních otvorových výplní včetně demontáže a likvidace starých výplní.

Provozovna: Alšova 329, Chrastava

Silné stránky:

- malá firma s nízkými náklady,
- individuální přístup k zákazníkům,
- krátké dodací lhůty,
- dobrá znalost okolí města Liberec.

Slabé stránky:

- krátká působnost na trhu,
- nižší odbornost v oboru.

LUEX s.r.o.

Rodinná firma zabývající se prodejem, montáží a servisem stavebních otvorových výplní. Firma rovněž nabízí kompletní rekonstrukce bytů.

Provozovna: Husitská 578, Liberec-Jeřáb

Silné stránky:

- malá firma s nízkými náklady,
- krátká doba dodání,
- dobrá komunikace ve firmě.

Slabé stránky:

- krátká působnost na trhu,
- nízké povědomí o firmě.

4.2.4 Nově vstupující do odvětví

V současné době je vstup na trh oken poměrně obtížný vzhledem ke svému nasycení. Velký počet firem působících na tomto trhu, a to nejen v Libereckém kraji, ztěžuje konkurentům získávat stále nové zakázky pro realizaci. Za největší bariéry pro nově vstupující firmy na trh jsou považovány především vysoké požadavky na technické znalosti a případné praktické zkušenosti ve stavebním oboru a vysoká znalost tržního prostředí. Z důvodu této překážky není ohrožení z nově vstupujících firem na trh velkou hrozbou. Hrozbu spíše představují stávající konkurenti.

4.2.5 Substituty a jejich vliv

Tlak ze strany substitutů není na českém trhu stavebních otvorových výplní veliký. Samotný sortiment se od sebe liší pouze užitými materiály a svým technologickým provedením. Z tohoto důvodu je spíše větší tlak ze strany výrobní technologie. Vzhledem k tomu, že firma VITRUM Liberec stavební otvorové výplně nevyrábí a je schopna svým zákazníkům zprostředkovat produkt i té nejvyšší kvality, není pro firmu VITRUM Liberec tlak ze strany výrobní technologie žádnou hrozbou ani překážkou.

4.2.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil

Stejně tak jako kapitola 4.1.5 se tato kapitola věnuje vyhodnocení vlivů, které na firmu VITRUM Liberec působí a které ji ovlivňují, s tím rozdílem, že Porterův model pěti sil byl použit pro analýzu vnitřního okolí a jeho vlivů. Vnitřní okolí a vlivy představují vlivy, které firma může svým chováním ovlivnit.

Stejně jako u PEST analýzy jsou jednotlivé vnitřní faktory hodnoceny na stupnici 1–5, kde číslo 1 znázorňuje nízkou míru vlivu faktoru a číslo 5 znázorňuje vysokou míru vlivu faktoru.

Tab. 9: Míra vlivů vnitřních faktorů – vyhodnocení Porterova modelu

Faktory		Míra vlivu				
Zákazníci		1	2	3	4	5
Dodavatelé		1	2	3	4	5
Konkurence	Window Holding	1	2	3	4	5
	Okna Mace a.s.	1	2	3	4	5
	RI Okna a.s.	1	2	3	4	5
	AL – Plast CZ s.r.o.	1	2	3	4	5
	INTEGRA LB s.r.o.	1	2	3	4	5
	EDEX s.r.o.	1	2	3	4	5
	LUEX s.r.o.	1	2	3	4	5
Potenciální konkurence		1	2	3	4	5
Substituty		1	2	3	4	5

Zdroj: vlastní

Z tabulky 9 je patrné, že největší vliv na firmu VITRUM Liberec má vnitřní faktor – konkurence. Stávající konkurenti představují pro firmu výraznou hrozbu. Z tohoto důvodu je třeba, aby firma VITRUM Liberec svými aktivitami proti velké a silné konkurenci bojovala. Naopak nejmenší vliv představují potenciální noví konkurenti, dodavatelé a rovněž substituty.

4.3 Analýza marketingového mixu firmy

V rámci této kapitoly bude provedena analýza základních marketingových nástrojů v rámci marketingového mixu firmy VITRUM Liberec. Analýza mixu pomůže přispět k odhalení silných a slabých stránek marketingového mixu.

4.3.1 Analýza produktu

Výrobní mix firmy VITRUM Liberec je různorodý, základním pilířem je jednoznačně prodej a montáž plastových oken, které jsou zákazníkům dodávány ve velké škále rozměrů a v různých technických modifikacích.

Po konzultaci s majiteli firmy VITRUM Liberec a analýze prodeje se dospělo k závěru, že hlavními produkty jsou bezpochyby **plastová okna**.

V následující části budou analyzovány vždy nejprodávanější a nejžádanější produkty od tří hlavních dodavatelů.

Plastové okno ADLINE od firmy PETECKI

Jedná se o základní produkt od firmy PETECKI, který je díky své ceně oblíbeným u zákazníků, kteří jsou citliví na cenu. Přesto plastové okno ADLINE disponuje požadovanou kvalitou a splňuje vysoké požadavky zákazníků v oblasti technických parametrů, funkčnosti a estetiky.

Vzhled a detailní technické údaje produktu ADLINE jsou uvedeny v Příloze B.

Plastové okno ADLINE Plus od firmy PETECKI

Produkt vyšší třídy, který je velice rozšířený vzhledem ke svému plošnému užívání zejména v obytných, průmyslových a veřejných budovách. Používá se rovněž při tepelné modernizaci. Produkt ADLINE Plus díky svému dvoukomorovému těsnění zajišťuje vysokou tepelnou a zvukovou izolaci, která zaručuje snížení nákladů se ztrátou tepelné energie.

Vzhled a detailní technické údaje produktu ADLINE Plus jsou uvedeny v Příloze C.

Plastové okno SOFTLINE 70 AD od firmy VEKA AG

Základní produkt firmy VEKA AG, který patří mezi oblíbené produkty z důvodů poměru cena/kvalita. Produkt SOFTLINE 70 AD splňuje základní technické parametry všech stavebních požadavků.

Vzhled a detailní technické údaje produktu SOFTLINE 70 AD jsou uvedeny v Příloze D.

Plastové okno EURO-DESIGN 70 od firmy REHAU

Jeden ze základních nabízených produktů od firmy REHAU, který je v oblibě především díky svému poměru cena/kvalita. Okna jsou vhodná jak pro bytové výstavby, tak i pro rodinné domy. Produkt splňuje požadované tepelně technické normy a díky své pořizovací ceně se jedná o často užívanou variantu.

Vzhled a detailní technické údaje produktu EURO-DESIGN 70 jsou uvedeny v Příloze E.

Plastové okno BRILLANT-DESIGN 70 od firmy REHAU

Jedná se o produkt nejvyšší kvality, který vyniká svými izolačními vlastnostmi. Dokonale zamezuje průniku zimy, průvanu, prachu a vlhkosti. Produkt je vhodný pro novostavby a pro nízkoenergetické rodinné domy.

Vzhled a detailní technické údaje produktu BRILLANT-DESIGN 70 jsou uvedeny v Příloze F.

Tab. 10: Porovnání vlastností plastových oken

Produkt	Zvuková, tepelná izolace	Odolnost proti vloupání	Kvalita	Cenová úroveň	Průměrná hodnota	Podíl na prodejnosti plastových oken
ADLINE	3	2	2	2	2,25	21 %
ADLINE Plus	4	2	3	3	3	45 %
SOFTLINE 70 AD	2	1	2	2	1,75	12 %
EURO-DESIGN 70	4	2	3	2	2,75	14 %
BRILLANT-DESIGN 70	5	3	4	5	4,25	8 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 10 porovnává vybrané klíčové vlastnosti plastových oken. Jednotlivé vlastnosti jsou hodnocené na stupnici 1–5, kdy číslo 1 představuje nejnižší hodnotu dané vlastnosti a číslo 5 představuje nejvyšší hodnotu vlastnosti. Na základě přiřazených hodnot je vypočítána průměrná hodnota, která udává celkovou vyváženost výrobku. Nejvyšší průměrnou hodnotu získal dle očekávání výrobek BRILLANT-DESIGN 70. Tento výrobek však vzhledem ke své ceně patří mezi nejméně prodávané výrobky. Druhou nejvyšší průměrnou hodnotu získal výrobek ADLINE Plus, který zároveň patří v sortimentu plastových oken k nejprodávanějšímu výrobku firmy VITRUM Liberec.

Nabídka firem působících na trhu stavebních otvorových výplní je až na drobné výjimky totožná. Žádná z firem nedisponuje konkurenční výhodou, která by plynula z odlišnosti výrobku. Z tohoto důvodu nebylo při analýze produktů firmy VITRUM Liberec provedeno srovnání vlastností, výhod a nevýhod s nabízenými produkty konkurenčních firem.

4.3.2 Analýza ceny

Firma VITRUM Liberec nemá jednoznačně stanovenou cenovou politiku. Primárním cílem při stanovení ceny je tvorba zisku tak, aby se firma mohla dále rozvíjet. Ceny jsou zákazníkům stanovovány individuálně. Marže neboli přírážka k ceně tvořící zisk se pohybuje v rozmezí 30–40 %.

Při stanovení ceny jsou brány v potaz následující faktory:

- velikost zákazníka,
- rozsah zakázky,
- konkurenční cena,
- období realizace.

Cena kompletní zakázky při rekonstrukci je složena z těchto složek *cena produktu, doprava, demontáž starých výplní, montáž, zednické práce a likvidace.*

Cena kompletní zakázky při novostavbě je složena z těchto složek *cena produktu, doprava, montáž a zednické práce.*

4.3.3 Analýza distribuce

Firma VITRUM Liberec nevyužívá k distribuci svého sortimentu žádných prostředníků nebo jiných mezičlánků, to znamená, že používá pouze přímou distribuční cestu VITRUM Liberec → konečný spotřebitel. Firma v současné době nedisponuje vlastní dopravou. Dopravu výrobků na místo montáže pro firmu VITRUM Liberec zajišťují externí dopravní firmy. Firma VITRUM Liberec a dopravní firmy mezi sebou spolupracují dlouhodobě a intenzivně, což vede ze strany dopravních firem k přednostnímu uspokojování objednávek firmy VITRUM Liberec.

Velkou nevýhodou firmy VITRUM Liberec v rámci tohoto marketingového nástroje, je samotné umístění provozovny firmy. Provozovna je umístěna na periferii Liberce v rodinném domě majitelů. Firmě to sice šetří provozní náklady, ale pro zákazníky jak stávající, tak hlavně potenciální, je takřka „neviditelná“.

4.3.4 Analýza propagace

Složky komunikačního mixu, tak jak byly popsány v kapitole 1.4, se u drobných firem využívají jen zřídka. Jelikož firma VITRUM Liberec patří do kategorie mikropodniků, je masivní reklamní kampaň z důvodu vysokých nákladů nemožná.

Firma VITRUM Liberec v rámci svého komunikačního mixu využívá především tyto nástroje *reklamu, podporu prodeje a osobní prodej*.

Reklama

Firma VITRUM Liberec v minulých letech využívala reklamu v regionálních rozhlasových médiích ve formě reklamního spotu. Od této propagace firma upustila, protože ji považovala za neúčelnou a zbytečnou.

V současné době nevyužívá žádnou placenou formu reklamy. Jediná placená forma reklamy je prezentace firmy prostřednictvím internetových stránek www.vitrumliberec.cz. Na svých internetových stránkách firma prezentuje svoji nabídku sortimentu, služeb a rovněž informuje návštěvníky o svých novinkách, případně o slevových akcích, které se konají nebo které firma chystá. Nevýhodou internetových stránek je absence kontaktního formuláře, kam by návštěvníci stránek a potenciální zákazníci mohli zadávat svoji nezávaznou poptávku. Další nevýhodou, která byla již zmiňována v kapitole 4.1.4, je dohledatelnost firmy v internetových prohlížečích. Firma VITRUM Liberec rovněž není registrována v žádném internetovém rejstříku firem.

Další používanou reklamou firmy je neplacená forma v podobě reklamních bannerů, které jsou umístěny v místě montáže a označení pracovních oděvů zaměstnanců firemním logem.

Roční výdaje na reklamu firmy zahrnují náklady na provoz internetových stránek a na obměnu pracovních oděvů zaměstnanců. Celkové roční náklady na reklamu se pohybují v rozmezí 5–8 tis. Kč.

Podpora prodeje

V rámci tohoto nástroje komunikačního mixu se firma VITRUM Liberec každoročně účastní veletrhu *Dům a zahrada* a veletrhu *Dům a bydlení*, které se konají v areálu libereckého výstaviště. Firma se prezentuje na výstavní expozici o velikosti 15 m². Výstavní expozici má firma vždy na stejném místě. Tímto způsobem dává firma VITRUM Liberec vědět o své existenci a o svém působení na trhu stavebních otvorových výplní. Hlavním cílem veletrhu je prodej výrobků a služeb a také udržování dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Zakázky získané na těchto veletrzích představují až 70 % objemu ročních zakázek firmy VITRUM Liberec. Z tohoto důvodu je podpora prodeje ve formě veletrhů a výstav klíčovým marketingovým nástrojem firmy.

Náklady na oba veletrhy, které zahrnují výdaje na výstavbu a provoz expozice, propagační materiály a občerstvení, odhadují majitelé firmy VITRUM Liberec na 50 000 Kč.

Osobní prodej

Osobní prodej je další z klíčových nástrojů propagace firmy. Tento nástroj komunikačního mixu je ve firmě VITRUM Liberec zastoupen formou obchodního zástupce. Hlavním úkolem obchodního zástupce je vyhledávání nových obchodních příležitostí, péče o stávající zákazníky a prezentace firmy navenek. Obchodní zástupce představuje z velké míry poslední článek při tvorbě obchodní zakázky. Z toho důvodu je na obchodního zástupce kladen důraz na dobré znalosti v oboru, znalost tržního prostředí Libereckého kraje, komunikaci, vyjednávací schopnosti se smyslem pro obchod.

Z analýzy propagace je zřejmé, že velmi slabou stránkou firmy VITRUM Liberec je propagace prostřednictvím internetu. Na toto médium by měly být zaměřeny další aktivity v rámci propagace firmy.

4.4 SWOT analýza

Na základě provedení situační analýzy byla sestavena SWOT analýza, která zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem bylo provést co nejobjektivnější hodnocení.

Tab. 11: SWOT analýza

S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Vysoká znalost oboru	Umístění provozovny
Individuální přístup k zákazníkovi	Statické internetové stránky
Poměr cena/kvalita	Nízká komunikační aktivita
Dodavatelsko-odběratelské vztahy	Malý obchodní tým
O: Příležitosti	T: Hrozby
Očekávaný ekonomický růst	Silná konkurence v odvětví
Nízká úroveň sazeb hyp. úvěrů	Malá kupní síla obyvatel
Nová zelená úsporám	Klesající objem staveb v regionu
Revitalizace sídlišť	Sezónní odvětví

Zdroj: vlastní

SWOT analýza ukazuje, které své silné stránky by měla firma VITRUM Liberec dále rozvíjet a využívat jich pro svůj růst, které slabé stránky musí firma odstranit, kterých příležitostí je možné v budoucnu využít a kterých hrozeb se pokud možno vyvarovat.

		S: Silné stránky				W: Slabé stránky				
KONFRONTAČNÍ ANALÝZA		Vysoká znalost oboru	Individuální přístup k zákazníkovi	Poměr cena/kvalita	Dodavatelsko-odběratelské vztahy	Umístění provozovny	Statické internetové stránky	Nízká komunikační aktivita	Malý obchodní tým	
O: Příležitosti	Očekávaný ekonomický růst	+	+	●	●	●	-	-	-	-1
	Nízká úroveň sazeb hyp. úvěrů	++	++	+	+	●	--	--	-	+1
	Nová zelená úsporám	++	+	●	-	+	-	-	-	/
	Revitalizace sídlišť	+	●	●	●	●	●	●	-	/
T: Hrozby	Silná konkurence v odvětví	+	+	+	+	--	--	--	-	-3
	Malá kupní síla obyvatel	●	●	+	●	-	-	-	●	-2
	Klesající objem staveb v regionu	+	+	+	●	-	-	-	●	/
	Sezónní odvětví	+	+	●	+	●	-	-	-	/
		+9	+7	+4	+2	-3	-9	-9	-5	

- ++ vzájemné působení obou faktorů je pro firmu velmi dobré
- + vzájemné působení obou faktorů je pro firmu dobré
- vzájemné působení obou faktorů je pro firmu špatné
- vzájemné působení obou faktorů je pro firmu velmi špatné
- oba faktory spolu nesouvisí, nemají vztah

Obr. 14: Konfrontační analýzy

Zdroj: vlastní

Následujícím krokem, který byl proveden na základě SWOT analýzy, bylo sestavení konfrontační analýzy – viz obrázek 14, která ještě více konkretizuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a jejich vzájemné působení. Z konfrontační analýzy vyplývá, že vzájemné působení silné stránky v podobě vysoké znalosti v oboru společně s příležitostí v podobě nízké úrokové sazby hypotečních úvěrů představuje pro firmu VITRUM Liberec klíčové faktory, které by měly pozitivně ovlivňovat podnikání firmy. Těmto vzájemně působícím faktorům je třeba věnovat velkou pozornost a vzájemné působení dále podporovat.

Naopak vzájemné působení slabých stránek v podobě statických internetových stránek a nízké komunikační aktivity s hrozbou v podobě silné konkurence v odvětví představuje

situaci, kdy je úspěšnost firmy velice ohrožená. K eliminaci tohoto ohrožení a k eliminaci slabých stránek by měl přispět následující návrh marketingového plánu.

5 Návrh marketingového plánu

Obsahem této kapitoly je návrh marketingového plánu, který bude sestaven z marketingových cílů, z marketingových strategií podle marketingového mixu, z akčních programů a z kontroly.

5.1 Celkové shrnutí

Návrh marketingového plánu byl vypracován pro firmu VITRUM Liberec, která působí na trhu prodeje a montáže stavebních otvorových výplní a doplňků. Marketingový plán byl zpracován pro rok 2015 a byl vypracován na základě provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Marketingový plán určuje hlavní směry marketingových aktivit a poskytuje majitelům firmy a jejich zaměstnancům pomocný nástroj pro jejich práci.

Cílem marketingového plánu bylo jasně definovat marketingové cíle, určit vhodné marketingové strategie a sestavit harmonogram jednotlivých marketingových aktivit, které budou sloužit jako podpora pro plnění cílů firmy. Současně bude tento marketingový plán sloužit jako nástroj kontroly a řízení marketingových aktivit v daném období.

5.2 Marketingové cíle

Stanovení marketingových cílů musí být plně v souladu s obecnými podnikovými cíli, kterými jsou:

- zajištění dlouhodobé existence firmy,
- zajištění rozvoje firmy a zvyšování tržního podílu,
- zvýšení obrátu,
- udržení stávajících zákazníků,
- získávání nových zákazníků.

Stejně tak jako u obecných cílů, tak i u marketingových cílů je důležité, aby respektovaly princip SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované).

Na základě kompletní situační analýzy, která byla provedena v kapitolách 4.1, 4.2 a 4.3 a provedené SWOT analýzy v kapitole 4.4, byly po dohodě s majiteli firmy VITRUM Liberec pro rok 2015 stanoveny následující marketingové cíle:

- Získání nových zákazníků a zvýšení obrátu firmy o 20 % na 7,9 mil. Kč
 - zvýšení obrátu firmy v oblasti rekonstrukcí o 12 %,
 - zvýšení obrátu firmy v oblasti novostaveb o 6 %,
 - zvýšení obrátu firmy v oblasti prodeje doplňků o 2 %.
- Zvýšit povědomí o firmě a její nabídce v Libereckém kraji.
- Rekonstrukce internetových stránek – zřízení poptávkového formuláře.

5.3 Marketingové strategie

Na základě stanovených marketingových cílů v předchozí podkapitole je třeba zvolit vhodné marketingové strategie. Marketingové strategie budou sloužit k dosažení stanovených marketingových cílů.

Firma VITRUM Liberec patří mezi mikropodniky a z tohoto důvodu budou voleny marketingové strategie podle marketingového mixu.

Produktová strategie

Na základě analýzy produktu v kapitole 4.3.1 nebyla u sortimentu nabízeného firmou VITRUM Liberec zjištěna žádná výhoda v podobě přidané hodnoty, která by mohla být zákazníkům nabídnuta. Sortiment konkurenčních firem je totožný se sortimentem firmy VITRUM Liberec.

V rámci produktové strategie autor navrhuje rozšíření stávajícího sortimentu o nové produkty, kterými budou plastové a dřevěné interiérové dveře. Tento sortiment dobře zapadá do stávajícího portfolia firmy VITRUM Liberec. Nabídku sortimentu interiérových dveří je možno zacílit na zákazníky, kteří nakupují plastová okna u firmy VITRUM Liberec v rámci realizace novostavby. Jak bylo zmíněno v kapitole 4.2.1, tak tento segment

zákazníků je zdrojem 30 % příjmů firmy.

Realizace rozšíření sortimentu by probíhala ve třech krocích:

1. krok

Výběr vhodného dodavatele interiérových dveří. Zde budou sledovány především následující faktory:

- šíře sortimentu interiérových dveří,
- platební podmínky dodavatele,
- dodací lhůty dodavatele,
- logistika,
- cenová úroveň,
- kvalita interiérových dveří.

Při výběru dodavatelů plastových interiérových dveří je možnost oslovit dodavatele, kteří firmě VITRUM Liberec dodávají plastová okna, protože tito dodavatelé mají ve svém portfoliu rovněž nabídku plastových interiérových dveří. Jedná se o dodavatele PETECKI, VEKA AG a REHAU Group.

2. krok

Zřízení vzorkovny v místě provozovny firmy VITRUM Liberec. Na provozovně budou k dispozici vzorníky interiérových dveří a propagační materiály. V tomto kroku je třeba rovněž zajistit pro zaměstnance odborné školení o nových produktech.

3. krok

Aktivní propagace nového sortimentu interiérových dveří. Propagace nových produktů bude probíhat v rámci účasti firmy VITRUM Liberec na veletrzích *Dům a zahrada* a *Dům a bydlení*, kterých se firma bude v průběhu roku 2015 účastnit.

Distribuční strategie

Při analýze distribuce v kapitole 4.3.3 byly zjištěny značné nevýhody oproti konkurenci v podobě umístění provozovny. V současné době však není z finančních důvodů možné tento nedostatek řešit.

Jako možnost distribuční strategie se nabízí zaměření aktivit firmy na jiné tržní segmenty než na segment koncových zákazníků. Firma VITRUM Liberec se zaměří v rámci distribuční strategie na poskytování subdodávek svého sortimentu a služeb menším regionálním stavebním firmám. Tato strategie se jeví pro firmu jako reálná, a to z důvodu vysoké znalosti tržního prostředí a znalosti subjektů působících na trhu stavebních otvorových výplní.

Získávání subdodávek bude probíhat aktivním vyhledáváním vhodných odběratelů, což bude jedním z hlavních úkolů obchodního zástupce firmy VITRUM Liberec. Zaměřeno bude především na stavební firmy, které provádějí stavbu rodinných domů na klíč.

Zda bude tato strategie úspěšná, bude záviset na obchodních schopnostech obchodního zástupce a na vyjednávacích schopnostech majitelů firmy VITRUM Liberec. Majitelé by měli vyjednávat především o vhodných cenových a logistických podmínkách se stavebními firmami.

Cenová strategie

V rámci cenové strategie může firma VITRUM Liberec nabídnout jak svým stávajícím zákazníkům, tak novým potenciálním zákazníkům přidanou hodnotu, a tím se odlišit od svých konkurentů.

Firma VITRUM Liberec bude v rámci své cenové strategie užívat strategii *soutěživé oceňování*. Při vypracování cenových nabídek budou sledovány a porovnávány ceny nejbližší konkurence. Finální cena zakázky bude přizpůsobena konkurenční ceně za předpokladu zajištění požadovaného zisku ze zakázky. Firma připočítává marži v hodnotě 30–40 %. Tato vyšší marže tak dává prostor pro snižování ceny a zároveň stále zaručuje dosažení potřebného zisku.

Součástí cenové strategie budou cenové akce v podobě slev poskytovaných na vybrané produkty. Slevové akce budou rozděleny do dvou časových intervalů:

- Slevová akce při nákupu na veletrzích *Dům a zahrada* a *Dům a bydlení* – tato akce bude mít jednorázový charakter v podobě poskytování slev na veškerý sortiment včetně služeb, který bude závazně objednan v průběhu veletrhů. Poskytovaná sleva bude ve výši 15 %.
- Sezónní slevové akce – tyto akce budou průběžně probíhat mimo hlavní sezónu, tj. v období říjen–únor a budou mít dlouhodobější charakter v podobě slevy na vybraný sortiment ve výši až 30 %. O průběhu sezónních akcí budou potenciální zákazníci informováni prostřednictvím internetových stránek firmy VITRUM Liberec.

Komunikační strategie

Tato strategie bude pro firmu VITRUM Liberec hlavní strategií, pomocí které bude firma dosahovat svých stanovených cílů. Komunikační strategie bude využívat kombinaci *reklamy* a *podpory prodeje*. Pomocí těchto nástrojů bude dosahováno propagace firmy a její nabídky sortimentu a služeb za účelem získání nových zákazníků.

5.4 Akční programy

Většina akčních programů bude zaměřena na propagaci firmy VITRUM Liberec v Libereckém kraji. Smyslem je zvýšení povědomí o firmě a přilákání nových zákazníků, což bude následně vést k plánovanému zvýšení obrátu firmy.

Hlavními nástroji akčních programů bude reklama a podpora prodeje. Jako média budou použita *rozhlasová vysílání, internet a veletrhy*.

Reklamní spot v rádiu

Pro reklamní spot bylo zvoleno regionální rádio *Radio Contact Liberec*.

Důvody pro volbu RCL jsou následující:

- Rozsah vysílání – RCL svým signálem pokrývá oblast Liberecka v rozsahu 80 km. Mezi signálem zasažené oblasti patří – Liberecko, Jablonecko, Českolipsko, Semilsko a část Šluknovského výběžku. Tento rozsah zcela odpovídá geografické skladbě zákazníků firmy VITRUM Liberec.
- Věkové složení posluchačů – věk posluchačů RCL se pohybuje v rozmezí 20–50 let. Tato věková skupina posluchačů je nejen silnou ekonomickou skupinou, ale také představuje všechny segmenty zákazníků firmy VITRUM Liberec.
- Vysoká poslechovost – reklamní spot v RCL týdně zasahuje opakovaně přes 125 000 posluchačů, kteří věnují poslechu RCL průměrně 4 hodiny denně.

Reklamní spot v RCL bude rozdělen na dvě části. První část bude mít informativní charakter, kde budou posluchačům RCL podány základní informace o firmě VITRUM Liberec. Druhá část spotu pak bude sloužit jako pozvánka na veletrh *Dům a zahrada* a veletrh *Dům a bydlení*. Z tohoto důvodu bude reklamní spot realizován ve dvou kampaních.

Vysílání reklamního spotu bude probíhat 15 dní před začátkem výstavy. V průběhu těchto 15 dnů bude reklamní spot vysílán 5krát denně v časovém intervalu 13–17 hodin. Celkem bude odvysíláno 75 reklamních spotů.

Cílem spotu tak bude nejen informovat o existenci firmy VITRUM Liberec a o její nabídce, ale také podpora veletrhu, kde firma každoročně vystavuje a který přináší firmě největší počet zakázek.

Reklamní spot v Tipsport aréně

Důvodem volby pro reklamní spot je spojení firmy VITRUM Liberec se sportovně-kulturní akcí, kterou hokejové utkání bezesporu je. Extraligové utkání v Tipsport aréně navštěvuje v průměru až 6 000 diváků na utkání.

Reklamní spot bude probíhat při komerčních přestávkách v průběhu extraligových hokejových utkání Libereckého klubu HC Bílí Tygři v sezóně 2014/15. Logo firmy VITRUM Liberec s odkazem na firemní internetové stránky bude promítáno na multimediální kostce o rozměru 4 × 3 m, která je umístěna přímo nad hrací plochou. Délka reklamního spotu bude 15 vteřin a během jednoho utkání bude promítán 3krát. Reklamní spot bude realizován během osmi vybraných extraligových utkání v období leden–květen 2015. Spot bude mít pouze informativní charakter a jeho cílem bude prezentovat firmu VITRUM Liberec širší veřejnosti. Dalším účelem reklamy v Tipsport aréně bude podpora image firmy.

Propagace na internetu

1. krok

V prvním kroku je třeba zrekonstruovat současné internetové stránky firmy VITRUM Liberec. Rekonstrukce je zapotřebí nejen po vizuální stránce, ale také po technické stránce. Je třeba zavést poptávkový formulář, ve kterém budou moci potenciální zákazníci nezávazně zadat svoji poptávku. V rámci rekonstrukce internetových stránek je třeba zvýšit informovanost o programu Nová zelená úsporám a plánovaných akcích. Rekonstrukce internetových stránek je důležitá, protože další dva kroky budou odkazovat na internetové stránky firmy VITRUM Liberec.

2. krok

V současné době je propagace firmy na internetu nezbytná. Tento akční program bude zaměřen na dohledatelnost firmy v databázi firem *Firmy.cz* a *Najisto.centrum.cz*. Tyto dvě databáze jsou zvoleny na základě výsledků vyhledávání výrazu „*prodej a montáž plastových oken*“. Tento výraz je nejčastějším zadávaným výrazem, který potenciální zákazníci zadávají do internetových vyhledávačů při hledání vhodného kontaktu na firmy působící v oboru prodej a montáž stavebních otvorových výplní. Firemní registry *Firmy.cz* a *Najisto.centrum.cz* se zobrazují mezi prvními neplacenými výsledky vyhledávání.

Velikou výhodou registrace firmy ve výše uvedených firemních registrech je, že jsou zcela zdarma. Firma tak bezplatně poskytne své kontaktní údaje a svou nabídku produktů a služeb široké veřejnosti.

3. krok

Dalším krokem zvýšení propagace na internetu je aktivace služby Google AdWords. Jedná se o placenou službu od společnosti Google, která pracuje na základě systému vyhledávání klíčových slov. Výsledkem je pak umístění firmy mezi prvními výsledky vyhledávání.

Výhody Google AdWords:

- Geografické cílení – firma se prezentuje pouze v oblasti, kde působí.
- Kontrola – snadná kontrola jak nákladů, tak i účinnosti.
- Podpora – bezplatná podpora od firmy Google.

Podpora prodeje formou veletrhu

V rámci podpory prodeje se firma VITRUM Liberec v roce 2015 zúčastní dvou výstavních veletrhů v Liberci. V květnu roku 2015 to bude výstava *Dům a zahrada* a v září téhož roku to bude výstava *Dům a bydlení*. Na obou těchto výstavách bude mít firma VITRUM Liberec k dispozici stejnou plochu o velikosti 15 m².

Tab. 12: Schéma akčních programů

Aktivita	Zodpovědná osoba	Začátek	Konec	Plánovaný rozpočet
Rekonstrukce internetových stránek	Vladimír Bulíř	Leden 2015	-----	10 000 Kč
Registrace - <i>Firmy.cz</i>	Vladimír Bulíř	Leden 2015	-----	Zdarma
Registrace - <i>Najisto.centrum.cz</i>	Vladimír Bulíř	Leden 2015	-----	Zdarma
Založení účtu Google AdWords	Vladimír Bulíř	Leden 2015	Červen 2015	21 000 Kč
Tipsport aréna - spot	Petronela Bulířová	Leden 2015	Květen 2015	120 000 Kč
RCL - spot 1	Petronela Bulířová	Květen 2015	Květen 2015	35 000 Kč
RCL - spot 2	Petronela Bulířová	Září 2015	Září 2015	35 000 Kč
Veletrh 1	Petronela Bulířová	Květen 2015	Květen 2015	25 000 Kč
Veletrh 2	Petronela Bulířová	Září 2015	Září 2015	25 000 Kč
Náklady na propagaci				271 000 Kč

Zdroj: vlastní

Tabulka 12 přehledně zobrazuje jednotlivé aktivity akčních programů. Zobrazuje cíl dané aktivity, zodpovědnou osobu za přípravu a realizaci aktivity, vymezenou dobu konání aktivity a náklady na přípravu a realizaci. Ceny za jednotlivé aktivity byly zjištěny na základě autorova vlastního šetření.

Akční programy budou financovány z vlastních rezervních zdrojů firmy VITRUM Liberec. Tyto rezervní zdroje byly vytvořeny ze zisku v průběhu předchozích let.

5.5 Kontrola marketingového plánu

Hlavním cílem firmy VITRUM Liberec je nárůst ročního obrátu. Kontrola a efektivnost marketingového plánu bude prováděna jednou za měsíc pomocí komparace předchozích stavů v roce 2014 se současným stavem v roce 2015.

Komparaci budou podrobeny:

- objemy zakázek v kusech,
- objemy zakázek v Kč,
- počet poptávek,
- návštěvnost internetových stránek.

Měsíční interval kontroly umožní majitelům firmy pružně zareagovat na případné nedostatky. Za plnění marketingových cílů budou odpovědni majitelé firmy VITRUM Liberec.

Kontrola účinnosti akčních programů

Podpora prodeje

Měření efektivity podpory prodeje bude probíhat jeden měsíc po ukončení veletrhu *Dům a zahrada 2015*. Stejně tak tomu bude při kontrole efektivnosti u veletrhu *Dům a bydlení 2015*. Měření efektivnosti bude probíhat formou komparace uzavřených zakázek z veletrhů v roce 2014 a v roce 2015. Za kontrolu plnění bude odpovědná spolumajitelka firmy VITRUM Liberec Petronela Bulířová.

Reklama

Efektivnost reklamního spotu v RCL není možné jednoznačně určit. Reklamní spot bude sloužit zároveň jako pozvánka na oba veletrhy, z tohoto důvodu je možné měřit efektivitu spotu zpětně formou komparace uzavřených zakázek z veletrhů v roce 2014 a v roce 2015.

Efektivnost reklamy na internetu pomocí služby Google AdWord bude měřena pomocí počítačů návštěvnosti internetových stránek firmy VITRUM Liberec. Kontrola návštěvnosti bude probíhat každý měsíc a bude za ní odpovědný spolumajitel firmy

Vladimír Bulíř. Měření návštěvnosti internetových stránek bude probíhat formou komparace návštěvnosti v roce 2014 a v roce 2015 ve stejném sledovaném období. V případě neefektivnosti reklamy – nízká návštěvnost stránek, lze službu Google AdWords prostřednictvím technika zdarma přenastavit, pozastavit, nebo úplně zrušit.

Efektivnost reklamního spotu v Tipsport aréně nelze jednoznačně určit. Reklamní sdělení bude mít pouze informativní charakter. Efektivnost spotu se může promítnout do návštěvnosti internetových stránek firmy VITRUM Liberec, které budou součástí reklamního spotu.

Zodpovědnost za plnění akčních programů ponesou majitelé firmy VITRUM Liberec. Majitelé budou pověřeni kontrolou průběhu a kontrolou efektivnosti jednotlivých akčních programů.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo sestavení návrhu marketingového plánu pro firmu VITRUM Liberec, s.r.o., která působí na trhu prodeje a montáže stavebních otvorových výplní, analýza firemního prostředí, navržení vhodných strategií k dosažení podnikových cílů a sestavení odpovídajících akčních programů včetně jejich kontroly a rozpočtu.

V teoretické části byly definovány důležité pojmy z oblasti strategického marketingu a zpracovány potřebné informace o tvorbě marketingového plánu. Následující praktická část byla započata představením firmy VITRUM Liberec, s.r.o., a zhodnocením jejího současného stavu včetně stávajících marketingových aktivit. Následně byly zahájeny potřebné dílčí kroky, které vedly k sestavení marketingového plánu. Dílčí kroky obsahovaly analýzu vnějšího prostředí pomocí metody PEST a vnitřního prostředí firmy pomocí Porterových pěti sil, analýzu marketingového mixu a SWOT analýzu. Z těchto analýz byly po dohodě s majiteli firmy sestaveny marketingové cíle. Marketingových cílů by mělo být dosahováno především prostřednictvím produktové, distribuční, cenové a komunikační strategie. Podporu komunikační strategie budou zajišťovat akční programy. Kontrola akčních programů pak bude zajišťovat jejich plnění, vyhodnocování efektivnosti, případně úpravu akčních programů.

Z analýzy vnějšího prostředí pomocí metody PEST vyplývá, že velikou příležitost pro firmu VITRUM Liberec, s.r.o., představují ekonomické vlivy, a to především klesající úroveň úrokových sazeb hypotečních úvěrů. Po vyhodnocení analýzy vnitřního prostředí vyšlo najevo, že největší vliv na firmu má konkurence, která je v oboru vysoká. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí byla sestavena SWOT analýza a konfrontační matice, která přehledně zobrazuje silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby firmy VITRUM Liberec, s.r.o. Při konfrontaci bylo zjištěno, že velkou příležitost pro firmu představuje nízká úroveň úrokových sazeb hypotečních úvěrů a její silné stránky v podobě odborných znalostí v oboru. Na druhé straně bylo též zjištěno, že hrozbu pro firmu VITRUM Liberec, s.r.o., představuje silná konkurence v oboru a její slabé stránky v podobě nízké marketingové komunikace a statických internetových stránek.

Jako hlavním marketingovým cílem bylo stanoveno zvýšení tržního obrátu firmy o 20 % na 7,9 mil. Kč. Pro dosažení tohoto marketingového cíle byly navrženy marketingové strategie podle marketingového mixu. V rámci produktové strategie bude usilováno o navýšení obrátu formou rozšíření nabízeného sortimentu o interiérové dveře. Návrh distribuční strategie se pak zaměřuje na získávání nových segmentů a poskytování subdodávek stavebním firmám. Navržená cenová strategie, se bude zaměřovat na sledování a porovnávání konkurenčních cen a konání slevových akcí. Komunikační strategie bude hlavní strategií firmy, která bude realizována pomocí reklamy a podpory prodeje. Cílem reklamy bude prostřednictvím akčních programů informovat veřejnost o existenci firmy a o její nabídce, cílem podpory prodeje pak bude prostřednictvím veletrhů dosahovat hlavního cíle, kterým je zvýšení ročního obrátu firmy.

Pro úspěšnou realizaci tohoto marketingového plánu bych majitelům firmy VITRUM Liberec, s.r.o., doporučoval zaměřit se nejen na silné stránky, ale také na eliminaci slabých stránek, protože nedostatky vidí zákazníci dříve než výhody. Dále bych majitelům doporučoval nebát se marketingu a nebát se investovat do propagace své firmy, protože marketing je nedílnou součástí pro zajištění prosperity jakékoli firmy.

Seznam použité literatury

- [1] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [2] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [3] KOTLER, P.; AMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. Moderní marketing, Přel. Jana Langerová, Vladimír Nový, 4., evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] HAVLÍČEK, K. Úloha manažerů v řízení podniku. Praha: Eupress, 2009, 87 s. ISBN 978-80-7408-026-5.
- [5] SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ, I.; SKOPAL, P.; ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [6] BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [7] WHALLEY, A. Strategic Marketing [e-book]. Ventus Publishing Aps, 2010, 121 s. ISBN 978-87-7681-643-8.
- [8] FIFIELD, P. Marketing strategy Masterclass. London: Routledge Taylor & Francis Ltd, 2008, 628 s. ISBN 13: 978-0-7506-8631-0.
- [9] PORTER, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press, 2003, 576 s. ISBN 0-684-84146-0.
- [10] KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

- [11] KOTLER, P. Marketing management, 10., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] SOLOMON, M. R.; MARSHALL, G. W.; STUART, E. W. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [13] FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [14] KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [15] DIBB, S., SIMKIN, L., PRIDE, W. M., FERRELL, O. C. Marketing: Concepts and Strategies. 5th European ed. 2006, 878 s. ISBN 13-978-0-618-53203-2.
- [16] KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [17] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [18] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [19] Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2012 [online]. [vid. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument142895.html>.
- [20] Unie malých a středních podniků – SME Union Czech Republic. Kdo je SME/MSP [online]. [vid. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.sme-union.cz/kdo-je-smemsp>.

[21] McDONALD, M.; WILSON, H. Marketingový plán. Příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

[22] FOTR, J.; VACÍK, E.; SOUČEK, I.; ŠPAČEK, M.; HÁJEK, S. Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

[23] MAGRETTA, J. Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

[24] Proquest. SWOT analysis from a resource-based view [online]. [vid. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212164985/833F21F260B34184PQ/9?accountid=17116>.

[25] HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D.; VYKYPĚL, O. Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

[26] Businessifno.cz. Velká změna: obchodní zákoník nahrazuje zákon o korporacích a občanský zákoník [online]. [vid. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velka-zmena-obchodni-zakonik-nahrazuje-zakon-o-korporacich-a-obcansky-zakonik-43828.html>.

[27] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Ministerstvo pracuje na zcela novém zákonu o veřejných zakázkách [online]. [vid. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Ministerstvo/Pro-media/Tiskove-pravy/2014/Ministerstvo-pracuje-na-zcela-novem-zakonu-o-verej>.

[28] Businesscenter.cz. Zákon o účetnictví [online]. [vid. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/cast1.aspx>

Seznam příloh

Příloha A – Výpis z obchodního rejstříku.....	101
Příloha B – Vzhled a technické údaje výrobku ADLINE	102
Příloha C – Vzhled a technické údaje výrobku ADLINE PLUS	103
Příloha D – Vzhled a technické údaje výrobku SOFTLINE 70 AD.....	104
Příloha E – Vzhled a technické údaje výrobku EURO-DESIGN 70.....	105
Příloha F – Vzhled a technické údaje výrobku BRILLANT-DESIGN 70.....	106

Příloha A – Výpis z obchodního rejstříku

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ústí nad Labem
oddíl C, vložka 29805

Datum zápisu:	12. března 2011
Spisová značka:	C 29805 vedená u Krajského soudu v Ústí nad Labem
Obchodní firma:	VITRUM Liberec, s.r.o.
Sídlo:	Liberec - Liberec XXX-Vratislavice nad Nisou, Vnitřní 1412, PSČ 463 11
Identifikační číslo:	287 40 220
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel: Vladimír Bulíř, dat. nar. 18. října 1981 Liberec XV - Starý Harcov, Slezská 725/1, PSČ 460 01 den vzniku funkce: 26. dubna 2012
Způsob jednání:	Způsob jednání: Jednatel jedná jménem společnosti v plném rozsahu práv a povinností. Podepisuje se za společnost tak, že k napsané nebo otištěné obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis.
Společníci:	Vladimír Bulíř, dat. nar. 18. října 1981 Liberec XV - Starý Harcov, Slezská 725/1, PSČ 460 01 Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 100 %
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Ústí nad Labem

Příloha B – Vzhled a technické údaje výrobku ADLINE



ADLINE – Technické údaje	
Systém	PVC s ocelovou výztuží
Stavební hloubka	73 mm
Počet komor	5
Typ profilů	Zaoblený
Tepelná izolace	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$ $U_f = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$ $U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$
Akustická izolace	do 36 dB (4/16/4) do 46 dB (13/16/9)
Max. rozměr okenního křídla	Jednokřídla okna 1600 × 1600 mm Dvoukřídla okna 3200 × 1600 mm
Tloušťka zasklení	24–44 mm
Barevné provedení	Bílé, dekory imitující dřevo

Příloha C – Vzhled a technické údaje výrobku ADLINE PLUS



ADLINE PLUS – Technické údaje	
Systém	PVC třídy A s ocelovou výztuží
Stavební hloubka	73 mm
Počet komor	5
Typ profilů	Rovný
Tepelná izolace	$U_w = 1,2 \text{ W/m}^2\text{K}$ $U_f = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$ $U_g = 1,0 \text{ W/m}^2\text{K}$
Akustická izolace	do 36 dB (4/16/4) do 46 dB (13/16/9)
Max. rozměr okenního křídla	Jednokřídla okna 1600 × 1600 mm Dvoukřídla okna 3200 × 1600 mm
Tloušťka zasklení	24–44 mm
Barevné provedení	Bílé, dekory imitující dřevo

Příloha D – Vzhled a technické údaje výrobku SOFTLINE 70 AD



SOFTLINE 70 AD – Technické údaje	
Systém	PVC s ocelovou výztuží
Stavební hloubka	70 mm
Počet komor	5
Typ profilů	Rovný
Tepelná izolace	U _w = 1,1 W/m ² K U _f = 1,3 W/m ² K U _g = 1,0 W/m ² K
Akustická izolace	do 36 dB (4/16/4) do 46 dB (13/16/9)
Max. rozměr okenního křídla	1000 × 2250 mm
Tloušťka zasklení	24–30 mm
Barevné provedení	Bílé, dekory imitující dřevo

Příloha E – Vzhled a technické údaje výrobku EURO-DESIGN 70



EURO-DESIGN 70 – Technické údaje	
Systém	PVC s ocelovou výztuží
Stavební hloubka	70 mm
Počet komor	5
Typ profilů	Rovný
Tepelná izolace	$U_f = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$
Akustická izolace	do 36 dB (4/16/4)
Tloušťka zasklení	24–30 mm
Barevné provedení	Bílé

Příloha F – Vzhled a technické údaje výrobku BRILLANT-DESIGN 70



BRILLANT-DESIGN 70 – Technické údaje	
Systém	PVC s ocelovou výztuží
Stavební hloubka	70 mm
Počet komor	6
Typ profilů	Rovný
Tepelná izolace	$U_f = 1,3 \text{ W/m}^2\text{K}$
Akustická izolace	do 36 dB (4/16/4)
Tloušťka zasklení	28–38 mm
Barevné provedení	Bílé, dekory imitující dřevo